

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
SOUFIANE MOHAMED CHOUROUK

IMPACTS DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE SUR LA  
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET FINANCIÈRE  
DE CERTAINES PME MANUFACTURIÈRES

AVRIL 2006

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## Sommaire

La présente recherche a pour objectif de vérifier l'impact de certaines pratiques de rémunération variable sur la performance sociale, organisationnelle et financière dans un contexte PME. À cet effet nous avons retenu trois pratiques : les pratiques de rémunération incitative avec prime et bonis, les pratiques de partage des profits et les pratiques d'accès à la propriété.

En s'appuyant sur un modèle en cascade, nous avons formulé trois hypothèses de recherches qui soutiennent le fait que les trois pratiques de rémunération variable permettent d'améliorer la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

D'un point de vue méthodologique, les informations concernant les pratiques de rémunération variable et les indicateurs de la performance des entreprises ont été puisées dans la base de données du PDG, mise en place par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE). La cueillette des données a été réalisée grâce à un questionnaire confidentiel administré aux entreprises ainsi que sur la base des états financiers recueillis.

À partir d'un échantillon de 221 entreprises, nous avons testé nos hypothèses de recherches par l'entremise d'un modèle d'équations structurelles. Les résultats obtenus ont

permis ainsi de confirmer que les pratiques de rémunération variable aident à améliorer la performance financière mais uniquement par l'intermédiaire de la performance organisationnelle.

## Remerciements

Cette étude a été réalisée grâce, après Dieu, au concours de certaines personnes envers lesquels nous sommes très reconnaissant.

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, le professeur Bruno Fabi, d'avoir accepté de diriger ce mémoire et du soutien dont j'ai bénéficié tout au long de la réalisation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également au professeur Louis Raymond et à M. Richard Lacoursière d'avoir accepté d'être les membres du comité de lecture de la présente recherche.

Je tiens également à remercier ma très chère mère, ma très chère femme, mon cher frère et mes chères sœurs pour leur soutien.

## Table des matières

Sommaire.....	i
Remerciements.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Introduction.....	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE.....	6
1.1 Gestion des ressources humaines .....	8
1.2 Perspectives théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines.....	11
1.2.1 Approche universaliste.....	13
1.2.2 Approche contingentielle.....	13
1.2.3 Approche configurationnelle.....	17
1.3 Fondements théoriques de l'approche universaliste.....	19
1.3.1 Théorie des ressources.....	20
1.3.2 Théorie de l'agence .....	22
1.3.3 Théorie des attentes .....	24
1.4 Rémunération variable.....	26
1.4.1 Bref historique.....	27
1.4.2 Régimes de rémunération variable .....	29
1.4.2.1 Régimes basés sur le rendement individuel.....	30
1.4.2.2 Régimes basés sur le rendement collectif à court terme .....	32
1.4.2.3 Régimes basés sur le rendement collectif à long terme .....	36
1.5 Performance de l'entreprise.....	39
1.6 Études empiriques selon l'approche universaliste .....	43
1.6.1 Études empiriques selon une liaison universaliste directe.....	49
1.6.2 Études empiriques selon le modèle en cascade.....	58

1.7 Hypothèses de recherche.....	65
1.8 Modèle de recherche.....	68
1.8.1 Variables indépendantes.....	69
1.8.2 Variables médiatrices.....	71
1.8.3 Variables dépendantes.....	73
CHAPITRE 2 :MÉTHODOLOGIE.....	76
2.1 Échantillon.....	77
2.2 Instruments de mesure.....	78
2.3 Mesure des variables indépendantes.....	80
2.4 Mesure des variables médiatrices.....	80
2.5 Mesure des variables dépendantes.....	81
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS.....	82
3.1 Répartition des PME de l'échantillon.....	83
3.2 Test d'hypothèses.....	84
3.2.1 Le test de la liaison indirecte entre les pratiques de rémunération individuelle avec primes et bonis et la performance financière .....	85
3.2.2 Le test de la liaison indirecte entre les pratiques de partage des profits et la performance financière.....	87
3.2.3 Le test de la liaison indirecte entre les pratiques d'accès à la propriété et la performance financière,,.....	87
3.3 Discussion des résultats.....	88
CONCLUSION.....	93
RÉFÉRENCES.....	97

## Liste des tableaux

Tableau 1. Études empiriques portant sur la relation entre les différentes pratiques de la rémunération variable et la performance organisationnelle et financière.....	44
Tableau 2. Synthèse des informations pertinentes et des sources.....	79
Tableau 3. Répartition des PME selon le nombre d'employés.....	83



Liste des figures

Figure 1. Approche universaliste.....	13
Figure 2. Approche contingentielle.....	14
Figure 3. Approche configurationnelle.....	18
Figure 4. Classement des différents types de régimes de rémunération variable.....	29
Figure 5. Modèle de recherche de l'étude de Paul & Anantharaman (2003).....	59
Figure 6. Modèle de recherche de l'étude de Barraud-Didier (1999).....	61
Figure 7. Modèle de recherche de l'étude de Liouville & Bayad (1995).....	64
Figure 8. Modèle de recherche de la présente étude.....	68
Figure 9. Test du présent modèle de recherche.....	86

## Introduction

## Introduction

Tout au long des dernières années, de nombreux changements et de nouvelles orientations se sont imposés aux entreprises à l'échelle mondiale. En effet, l'instabilité de l'environnement économique, la forte concurrence dans le monde des affaires et plusieurs autres facteurs ont marqué incontestablement le contexte actuel.

C'est dans ce sens que plusieurs chercheurs ont tenté d'identifier les ressources capables de procurer aux entreprises un avantage concurrentiel durable (Barney, 1995). Selon la théorie des ressources développée en partie par Barney (1991), une ressource ne peut fournir un avantage concurrentiel aux entreprises que si cette même ressource génère de la valeur, qu'elle est rare et difficilement imitable. Les sources traditionnelles d'avantage concurrentiel telles que les ressources naturelles, la technologie et les économies d'échelles ne permettent plus d'assurer un avantage compétitif durable, étant donné qu'elles ne procurent aux entreprises qu'un avantage limité et qu'elles peuvent être facilement imitées et copiées par les concurrents (Pfeffer, 1994).

Selon différents auteurs (Wright & McMahan, 1992 ; Wright, McMahan & McWilliams, 1994), les ressources humaines peuvent très bien respecter les caractéristiques de la théorie des ressources et constituer en conséquence une source d'avantage concurrentiel durable. En effet, de plus en plus d'entreprises s'aperçoivent de l'importance du facteur humain en admettant qu'il peut constituer un élément stratégique

capable de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise (Becker & Gerhart, 1996) et de lui fournir un avantage concurrentiel durable (Pfeffer, 1994). Ainsi, les ressources humaines ne sont plus perçues comme des coûts qui doivent être maîtrisés et minimisés par l'entreprise, mais plutôt comme des actifs précieux capables de déterminer le succès ou l'échec de l'entreprise.

C'est aussi dans ce même contexte que la gestion de projet a émergé pour répondre aux nouveaux défis et à la complexité du nouvel environnement d'affaires globalisé. Selon plusieurs auteurs, la gestion de projet est devenue une forme de gestion indispensable pour toutes les entreprises publiques ou privées pour assurer leur survie et améliorer ainsi leur position compétitive (Garel, Giard & Midler, 2001 ; Navarre, Schaan & Doucet, 1989).

Face à ces constats, toutes les organisations sans exception oeuvrant dans un contexte de gestion de projet ou selon un mode traditionnel, cherchent à améliorer l'efficacité de leurs employés et ainsi leur performance organisationnelle et financière.

Ces nouvelles tendances ont permis ainsi de justifier la naissance d'un nouveau paradigme qui est la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), ayant pour principal objectif d'améliorer l'efficacité organisationnelle à travers les différentes pratiques des ressources humaines. Cette nouvelle approche est devenue un champ de recherche qui suscite beaucoup d'intérêt et qui a donné lieu à de nombreuses théories.

Par ailleurs, après une revue de littérature, Delery et Doty (1996) constatent que la GSRH est dominée par trois principaux courants théoriques : l'approche universaliste (*universalistic*), contingentielle (*contingential*) et configurationnelle (*configurational*).

Selon l'approche universaliste, il existe certaines pratiques de ressources humaines, qu'on peut désigner comme « Meilleures pratiques » ou « Best practices » (Delery & Doty, 1996 ; Pfeffer, 1994), qui permettent d'améliorer la performance organisationnelle et financière et cela indépendamment du contexte d'affaires.

Par ailleurs, d'après Pfeffer (1994, 1998), la rémunération variable est considérée comme l'une des meilleures pratiques de ressources humaines pouvant aider à accroître la performance quel que soit le contexte ou le type d'organisation. Toutefois, il est important de souligner que la relation entre les pratiques de rémunération variable et la performance financière reste pour certains auteurs (D'art et Turner, 2004) une relation ambiguë, contrairement à d'autres (Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1994) qui ont pu constater un impact positif.

Ainsi donc, dans le but d'essayer d'apporter un éclairage supplémentaire au sujet de la relation rémunération variable/performance, le présent mémoire a pour principal objectif de vérifier empiriquement la relation universaliste entre les différentes pratiques

de rémunération variable et la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

Dans un premier chapitre, nous tenterons de clarifier les bases conceptuelles de la présente recherche, en définissant les différents éléments du cadre conceptuel (rémunération variable, performance, approche universaliste) et en faisant une recension des différentes études empiriques réalisées en ce sens. Ensuite, après avoir exposé la méthodologie envisagée au chapitre II, nous présenterons les résultats obtenus et nous procéderons à la discussion des résultats au troisième chapitre. Finalement, la dernière partie sera réservée à la conclusion générale.

### Contexte théorique

## CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE

Comme nous venons de le constater, la répercussion des pratiques de GRH sur la performance des organisations constitue un sujet de recherche qui commence à intéresser de plus en plus de chercheurs (Becker & Gerhart, 1996).

Par ailleurs, ce chapitre aura pour objet de situer la présente recherche dans son cadre théorique et de recenser ainsi la littérature existante. Dans une première section, nous essaierons de retracer l'évolution historique de la gestion des ressources humaines. Suivra, une deuxième partie qui tentera d'exposer les trois différents courants théoriques de la GSRH. Ensuite, nous réserverons la troisième section pour analyser les fondements théoriques de l'approche universaliste. La quatrième section aura pour objet de définir les différentes pratiques de la rémunération variable. Dans la cinquième section, nous tenterons de définir un deuxième concept du cadre conceptuel, soit la performance de l'entreprise. La sixième section sera consacrée, quant à elle, aux différentes études empiriques réalisées sur la relation rémunération/performance. Finalement, nous exposerons nos hypothèses de recherche dans la septième section, avant de présenter notre modèle de recherche dans la section finale du présent mémoire.



## 1.1 Gestion des ressources humaines

À la fin du vingtième siècle, plusieurs facteurs ont permis à la gestion des ressources humaines de connaître un essor considérable. Selon plusieurs auteurs (Bergmann, Ledvinka & Scarpello, 1995 ; Dolan & Schuler, 1995), le succès à court et à long terme des organisations dépend principalement de la performance de leurs ressources humaines. Cette fonction est appelée ainsi à jouer un rôle de plus en plus crucial pour atteindre les objectifs organisationnels (Dolan & Schuler, 1995).

L'évolution de la gestion des ressources humaines a été marquée par l'émergence de plusieurs écoles. Ainsi, dans le but de retracer l'évolution historique de la gestion des ressources humaines, Alis, Bayad, Blondin, Chevalier, Fabi, Peretti et Sekiou (2001) ont identifié six étapes principales.

Durant la première période (1850-1900), Alis et al. (2001) signalent une inexistence formelle de la fonction personnel. Les tâches telles que la paie et le recrutement par exemple étaient centralisées et se faisaient directement par la direction. Ainsi, ce n'est qu'à partir du début du vingtième siècle que la fonction personnel commençait à se formaliser progressivement permettant ainsi une amélioration graduelle des conditions de travail des employés. Les nouveaux services du personnel créés à l'époque avaient pour principal objectif d'administrer les droits des employés et d'entretenir des relations syndicales.

Par ailleurs, les années quarante ont été marquées par un phénomène de syndicalisation de masse des employés et l'apparition d'un nouveau concept qui est celui de «relations industrielles». On commençait ainsi à se préoccuper du bien être des employés et des avantages sociaux tels que les programmes de retraite.

Au niveau de la quatrième période (1960-1980), de nouvelles sciences de comportement se sont développées dans le but d'étudier les aspects psychologiques du travail. La terminologie a aussi changé, on ne parle plus de gestion de personnel mais de gestion des ressources humaines. Il est à souligner que les gestionnaires sont devenus également plus compétents pour être à la hauteur des nouvelles responsabilités.

Durant les années quatre-vingt, l'importance des ressources humaines s'est imposée encore plus dans les organisations, permettant à la fonction GRH d'avoir un statut de même importance que les autres fonctions de l'entreprise. Toutefois, il est important de souligner que les gestionnaires ont commencé à faire face aussi à de nouveaux problèmes au travail, tels que les retraites anticipées, les changements technologiques, les problèmes reliés à la santé et à la sécurité au travail, etc.

Finalement, la dernière étape identifiée par Alis et al. (2001) est la période la plus récente. À la fin du vingtième siècle, la GRH commence à se situer à un niveau plus stratégique, donnant naissance à un nouveau concept qui est celui de la gestion

stratégique des ressources humaines. La GRH est ainsi considérée comme un facteur décisif qui doit être intégré impérativement dans la stratégie de l'entreprise pour pouvoir réaliser ses objectifs organisationnels.

Par ailleurs, selon Dolan et Schuler (1995), les objectifs visés par la GRH peuvent être regroupés en trois grandes catégories : les objectifs explicites, implicites et à long terme. Au niveau de la première catégorie, l'entreprise vise à travers les différentes pratiques de gestion des ressources humaines à attirer et à maintenir les employés les plus qualifiés et à accroître aussi leur motivation. Pour ce qui est des objectifs implicites, la GRH vise à améliorer la productivité, la qualité de vie au travail et à veiller au respect du cadre juridique. Enfin, les objectifs à long terme consistent à assurer un avantage concurrentiel et une meilleure rentabilité pour l'entreprise.

## 1.2 Perspectives théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines

Au cours des dernières années, la gestion stratégique des ressources humaines est devenue l'un des sujets d'études qui intéressent de plus en plus de chercheurs. Toutefois, il est important de souligner qu'il existe plusieurs définitions liées à ce nouveau paradigme (McMahan, Virick & Wright, 1999 ; Kaufman, 2001). Ainsi, tel que rapporté par Wright et McMahan (1992), la GSRH est définie comme suit: « La GSRH est un ensemble d'activités et de déploiements planifiés des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs ». (p.298, traduction libre).

D'autre part, selon la définition rapportée par Kaufman (2001) :

La GSRH est le développement et l'implantation d'un plan global qui a pour objectif d'assurer un avantage concurrentiel par la gestion du capital humain et cela à l'aide d'un ensemble intégré de pratiques de gestion des ressources humaines compatible avec la stratégie commerciale globale de l'organisation. (p.507, traduction libre).

Pour leur part, Dolan et Schuler (1995) définissent la GSRH comme : «L'ensemble des activités influant sur le comportement des individus dans leurs efforts pour formuler et satisfaire les besoins stratégiques de l'organisation» (p.44). Par ailleurs, Snell, Youndt et Wright (1996 : cité dans McMahan et al., 1999) considèrent la GSRH comme un système organisationnel qui a pour objet d'assurer aux entreprises un avantage concurrentiel à travers ses ressources humaines.

Ainsi, on constate qu'à travers les différentes définitions, les partisans de ce nouveau courant considèrent les ressources humaines comme des éléments stratégiques qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses principaux objectifs et de bénéficier d'un avantage compétitif.

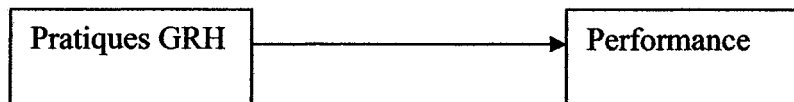
Delaney et Huselid (1996) constatent qu'il y'a un large consensus dans la littérature sur le fort potentiel des pratiques de gestion des ressources humaines pour l'amélioration de la performance des organisations. Dans cette même optique, des études empiriques ont cherché à étudier l'impact de différentes pratiques de GRH sur la performance des entreprises, dont plusieurs ont permis de confirmer une relation positive (Delaney & Huselid, 1996).

D'autre part, Delery et Doty (1996), deux chercheurs américains intéressés par la gestion stratégique des ressources humaines, ont consacré leurs recherches à l'étude de la relation GRH/performance. Après une recension de la littérature, Delery et Doty (1996) constatent que la GSRH est dominée par trois principaux courants théoriques : l'approche universaliste (*universalistic*), contingentielle (*contingential*) et configurationnelle (*configurational*).

### *1.2.1 Approche universaliste*

Les partisans de l'approche universaliste soutiennent qu'il existe des pratiques de ressources humaines que nous pouvons désigner comme « meilleures pratiques » (Delery & Doty, 1996 ; Pfeffer, 1994) et qui peuvent influencer positivement la performance organisationnelle et financière, et cela, quelle que soit la stratégie adoptée par l'entreprise. Cette relation (cf. Figure 1) est appelée aussi le « one best way » selon McMahan et al. (1999).

*Figure 1. Approche universaliste*



Source : Adapté de McMahan, Virick & Wright, (1999)

Étant donné que cette approche constitue le fondement théorique du présent travail, nous consacrerons la section suivante à l'explication des assises théoriques pouvant l'appuyer.

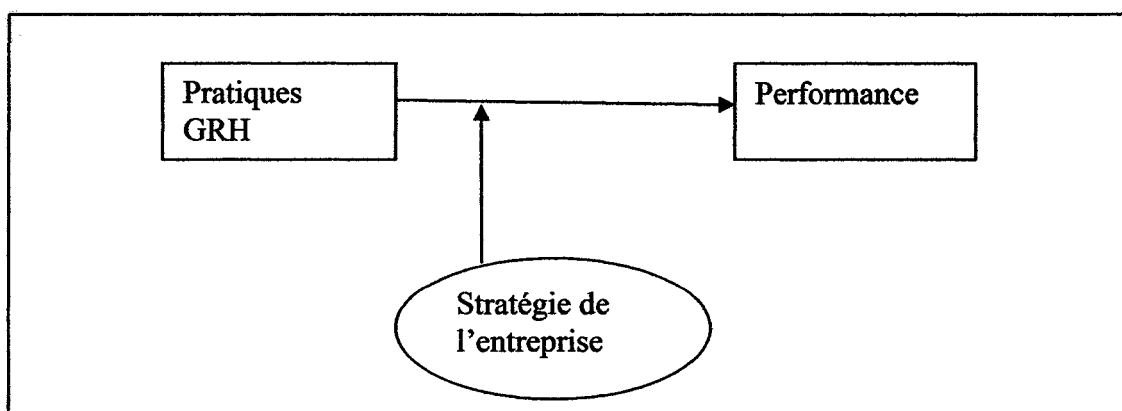
### *1.2.2 Approche contingentielle*

Un deuxième groupe de chercheurs (Delery & Doty, 1996) ont adopté une approche contingentielle dont les arguments sont considérés plus complexes que ceux de

l'approche universaliste. Selon cette approche, on ne peut affirmer l'existence d'arguments justifiant l'existence de «meilleures pratiques» (Arcand, 2000). En d'autres mots, la relation entre la variable indépendante (GRH) et la variable dépendante (performance) varie en fonction de facteurs contingentiels. Selon cette approche, la politique des ressources humaines n'est censée être efficace que si elle est cohérente avec tous les autres aspects de l'organisation.

La stratégie de l'entreprise est considérée comme le facteur contingent le plus important dans la littérature de la GSRH (Delery & Doty, 1996). Elle constitue un facteur modérateur entre la relation GRH et la performance de l'entreprise (McMahan & al., 1999). Par conséquent, les différentes pratiques de ressources humaines peuvent être associées avec différentes stratégies. Ainsi, des pratiques de GRH alignées avec la stratégie (*fit*) pourraient aider à accroître la performance de l'entreprise (cf. figure 2).

Figure 2. Approche contingentielle



Source : Adapté de McMahan, Virick & Wright (1999)

D'autre part, Delery et Doty (1996), utilisant la typologie stratégique de Miles et Snow, considèrent l'innovation comme étant la seule variable qui permet de différencier les stratégies des entreprises. Celles qui ont une politique axée sur l'innovation sont de type prospecteur, alors que d'autres qui n'ont pas cette orientation sont des entreprises de type défenseur. Enfin, les organisations sont considérées de type analyste si leur stratégie est modérément axée sur l'innovation.

Selon divers auteurs (Arcand, 2000 ; Delery & Doty, 1996), la théorie comportementale des ressources humaines constitue l'une des assises théoriques de base qui peuvent appuyer l'approche contingentielle. Cette théorie spécifie que si on met en place des pratiques de gestion des ressources humaines encourageant des comportements qui s'alignent avec la vision stratégique de l'entreprise, cela permettra d'améliorer la performance organisationnelle et financière. À titre d'exemple et pour bien comprendre ce principe, nous pouvons retenir le cas de 3M analysé par Gomez-Meijia, Balkin et Cardy, (1995 : cité dans Arcand, 2000). Vu les objectifs stratégiques de cette entreprise qui étaient axés sur l'innovation, celle-ci avait davantage besoin d'employés présentant un grand degré de créativité. Par conséquent, elle a implanté des pratiques de ressources humaines encourageant plus de participation de ses employés pour pouvoir atteindre ces objectifs.



Par ailleurs, certaines études empiriques ont tenté de vérifier la relation entre les différentes pratiques de ressources humaines dont la rémunération variable avec la performance de l'entreprise selon l'approche contingentielle.

Delery et Doty (1996) ont mené une étude empirique auprès de 216 banques américaines pour tenter de vérifier la relation entre sept pratiques stratégiques de ressources humaines (dont le partage des profits) avec la performance financière en fonction de la stratégie d'affaires. Cependant, les résultats obtenus indiquent que cette interaction des pratiques avec la stratégie n'explique pas la variance du rendement des actifs de ces banques. D'autre part, Delery et Doty (1996) ont pu démontrer que le lien entre la performance organisationnelle et trois pratiques de GRH (l'évaluation du rendement, la participation et la gestion des carrières) dépend de la stratégie d'affaires.

Une autre étude menée par Arcand (2000) auprès de 46 caisses populaires Desjardins du Québec vient s'ajouter aux études empiriques voulant valider l'approche contingentielle. Parmi les pratiques de ressources humaines étudiées, on retrouve la rémunération incitative. Trois modes de rémunération sont pris en compte : le partage des profits, le partage des gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle. Les résultats obtenus viennent soutenir ceux de Delery et Doty (1996), en concluant que l'effet d'interaction entre les pratiques de ressources humaines, dont la rémunération incitative, avec la stratégie d'affaires ne permet pas

d'accroître la performance financière. Cependant, cet alignement avec la stratégie a permis d'améliorer l'efficacité des ressources humaines des organisations étudiées.

Un autre chercheur canadien, Van Doesburg (2002), a tenté de vérifier également la relation GRH/ performance auprès des 336 entreprises manufacturières québécoises, selon la théorie contingentielle. Les résultats obtenus, reliés à l'effet d'alignement avec la stratégie, n'ont pu valider l'approche contingentielle que partiellement. Cet effet n'explique la performance que pour un seul indicateur, soit le taux de départs volontaires.

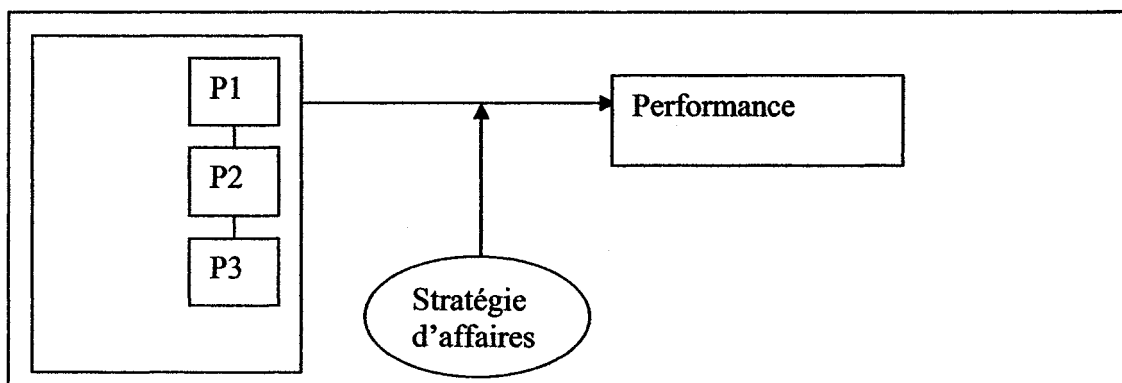
### *1.2.3 Approche configurationnelle*

L'approche configurationnelle est encore plus complexe que les deux premières approches (universaliste et contingentielle), et cela pour plusieurs raisons (Delery & Doty, 1996). Premièrement, cette approche se base sur un principe holistique qui a pour objet d'identifier les configurations les plus efficaces de systèmes de GRH dans l'entreprise (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Deuxièmement, la théorie configurationnelle inclut le principe d'équifinalité en admettant que plusieurs configurations différentes peuvent améliorer la performance (Delery & Doty, 1996 ; Meyer et al., 1993).

Selon cette approche (figure 3), les pratiques de GRH ne peuvent améliorer la performance organisationnelle et financière que si d'une part, elles sont regroupées

d'une façon cohérente (fit horizontal) et si elles sont alignées d'autre part avec les autres caractéristiques de l'entreprise comme la stratégie d'affaire (fit vertical) (Arcand, 2000 ; Delery & Doty, 1996 ; Van Doesburg, 2002).

*Figure 3. Approche configurationnelle*



Source : Adapté de McMahan, Virick & Wright, (1999)

Par ailleurs, Delery et Doty (1996) ont essayé de tester l'hypothèse configurationnelle dans leur étude empirique. Ils en ont conclu que les résultats obtenus ne permettent pas d'appuyer cette théorie.

Arcand (2000) a mené également une étude empirique pour soutenir l'approche configurationnelle au niveau de 46 caisses populaires Desjardins du Québec. Il a pu constater que plus les pratiques des ressources humaines sont cohérentes au niveau des caisses, meilleure sera l'efficacité des ressources humaines. Cependant, aucune corrélation positive avec la performance financière n'a été observée.

### 1.3 Fondements théoriques de l'approche universaliste

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'approche universaliste, l'un des trois principaux courants théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines, constitue le principal fondement théorique de la présente étude. Nous rappelons que d'après l'approche universaliste (Pfeffer, 1994 ; Pfeffer & Veiga, 1999), les pratiques des ressources humaines permettent d'améliorer le niveau de la performance de l'entreprise et cela quelle que soit la stratégie adoptée par l'entreprise.

D'après cette approche, certaines pratiques de ressources humaines, dont celles de rémunération variable, sont qualifiées de «meilleures pratiques» (Pfeffer, 1994 ; Pfeffer & Veiga, 1999). L'investissement au niveau de ces meilleures pratiques permet par conséquent d'accroître la productivité et d'améliorer la performance organisationnelle en agissant sur le comportement des employés (Huselid, 1995).

Dans le cadre de cette section, nous allons essayer d'analyser les principales assises théoriques de l'approche universaliste, soit la théorie des ressources, la théorie de l'agence et la théorie des attentes.

### *1.3.1 Théorie des ressources*

La théorie des ressources (Barney, 1991,1995) constitue l'un des fondements théoriques sur lesquelles se basent les partisans de l'approche universaliste. Selon Barney (1991), les ressources peuvent offrir un avantage concurrentiel durable aux entreprises seulement si ces mêmes ressources : 1) génèrent de la valeur, 2) sont uniques ou rares, 3) sont inimitables et enfin 4) sont difficilement substituables.

D'autre part, McMahan et al. (1999) signalent que la théorie des ressources a gagné beaucoup de popularité dans la littérature de la gestion stratégique des ressources humaines. Il est important d'indiquer que selon plusieurs auteurs, les ressources humaines peuvent très bien respecter les principes de la théorie des ressources (Hamel & Prahalad, 1994 ; Wright & McMahan, 1992 ; Wright, McMahan & McWilliams, 1994) et constituer ainsi une source d'avantage concurrentiel durable.

Concernant le premier principe de la théorie des ressources, Wright et al. (1994) se sont basés sur des recherches précédentes dont notamment celle de Boudreau et Berger (1985) pour démontrer que le capital humain permet effectivement de créer nettement de la valeur pour l'entreprise.

Pour ce qui est du deuxième principe, certains auteurs peuvent, selon Wright et al. (1994), argumenter facilement que les ressources humaines ne sont pas des ressources

rare dans la mesure où la demande d'emploi est toujours supérieure à l'offre. Cependant, le principe de la rareté peut s'expliquer par l'aspect qualitatif des ressources humaines qui peut être mesuré par les compétences et par les niveaux de capacités élevés (high ability level) de certaines ressources humaines (Barney, 1991, 1995 ; Wright & McMahan, 1992 ; Wright & al., 1994). En se basant sur ce principe, les entreprises qui possèdent ces ressources rares peuvent bénéficier d'un avantage par rapport aux concurrents.

En outre, Wright et al. (1994) évoquent trois principaux concepts qui peuvent justifier le fait que les ressources humaines ne sont pas imitables : les conditions historiques uniques, l'ambiguïté sociale et la complexité sociale. En ce qui concerne le premier concept, Barney (1991) l'explique par le fait que les ressources de l'entreprise dépendent de leur contexte historique unique. D'autre part, l'ambiguïté sociale selon Reed & De Fillippi (1990 : cité dans Wright et al., 1994), existe lorsque la relation entre les ressources de l'entreprise et l'avantage concurrentiel est imparfaitement comprise. Finalement, pour ce qui est du troisième concept, la complexité sociale fait référence à la complexité de certains phénomènes sociaux difficiles à imiter.

Enfin, la dernière caractéristique que doit posséder une ressource pour être une source d'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991), qu'elle ne soit pas substituable par une ressource équivalente au plan de la stratégie.

En conséquence, les entreprises qui veulent réussir dans ce nouveau contexte économique doivent attirer de nouvelles ressources et cela à travers l'investissement dans des pratiques de ressources humaines appropriées comme la rémunération variable (Pfeffer, 1994).

D'autre part, deux autres théories (Heninger-Vacher, 2000) viennent appuyer la relation universaliste entre la rémunération et la performance de l'entreprise : la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989) et la théorie des attentes (Vroom, 1964). Toutefois, selon Heninger-Vacher (2000), chaque théorie peut s'appliquer selon le régime de rémunération adopté par l'entreprise.

### *1.3.2 Théorie de l'agence*

Il est à signaler que la majorité des recherches empiriques qui ont étudié la relation entre la rémunération (Grabke-Rundell & Gomez-Mejia, 2001 ; McMahan et al., 1999) et particulièrement la rémunération des cadres supérieurs avec la performance des entreprises se sont basés sur la théorie de l'agence. Selon Heninger-Vacher (2000), la théorie de l'agence fait référence surtout aux régimes de rémunération qui donnent accès à la propriété, comme c'est le cas des régimes d'octroi d'actions, et convient mieux pour comprendre l'intérêt de l'adoption de tels types de régimes .

La théorie de l'agence est une forme de contrat entre un principal qui peut être l'organisation et un agent qui est un employé de cette entreprise (Eisenhardt, 1989). Le

principal (l'organisation) recrute l'agent (les employés) en vue d'atteindre des objectifs déterminés. Le contrat spécifie les règles, les critères d'évaluation et la récompense (Fama & Jensen 1983 : cité dans Grabke-Rundell & Gomez-Meijia, 2001).

Par ailleurs, il est essentiel de rappeler un principe d'économie (Grabke-Rundell & Gomez-Meijia, 2001) utilisé au niveau de la théorie de l'agence, qui stipule que l'agent est un individu rationnel qui cherche à maximiser son profit personnel, tout en prenant le moindre risque et en fournissant le moindre effort. De son côté, l'employeur cherche aussi à avoir une performance élevée en vue de maximiser son profit personnel, ce qui peut demander des efforts supplémentaires et une prise de risque de la part de son agent. C'est dans ce sens que survient un des problèmes d'agence se manifestant par un conflit d'intérêt relativement au risque et à l'effort entre les deux parties du contrat (Eisenhardt, 1989 ; Welbourne & Cyr, 1999).

Par ailleurs, le deuxième problème d'agence (Eisenhardt, 1989 ; Grabke-Rundell & Gomez-Meijia, 2001) survient lorsque il est difficile ou coûteux à l'employeur de vérifier ce que son agent fait et s'il a bien effectué la tâche demandée. Ainsi, le défi selon McMahan et al. (1999) consiste à aligner les objectifs et les intérêts des deux contreparties impliquées dans le contrat, soit le principal (employeur) et l'agent (employé).

D'après plusieurs auteurs (Heninger-Vacher, 2000 ; Welbourne & Cyr, 1999), les régimes de rémunération qui favorisent l'accès à la propriété par l'option d'achat ou



l'octroi d'actions permettent de minimiser les coûts d'agence entre les propriétaires et les employés en alignant les intérêts des deux parties concernées. Cela s'explique par le fait que lorsque un employé de l'entreprise devient un actionnaire, il prend ainsi plus de risques et s'engage plus dans son travail, ce qui optimisera la performance à long terme de l'entreprise (Welbourne & Cyr, 1999). Par ailleurs, selon Grabke-Rundell et Gomez-Meijia (2001), le contrat d'agence doit restructurer le régime de rémunération en vue d'obtenir une performance élevée. L'organisation doit adapter le salaire octroyé pour qu'il soit plus élevé quand l'effort fourni est à son maximum.

### *1.3.3 Théorie des attentes*

La troisième théorie citée qui peut appuyer l'approche universaliste est celle de la théorie des attentes (Heninger-Vacher, 2000). Selon ce même auteur, cette théorie est la plus largement appliquée pour justifier l'intérêt de l'adoption des régimes liant la rémunération à la performance.

Nous rappelons que selon la théorie des attentes, qui a été formulée par Vroom (1964), il y'a trois éléments qui peuvent influencer les efforts de chaque employé :

- Attentes (effort - rendement) : C'est la perception de l'employé quant à la probabilité de parvenir à un niveau de rendement souhaité. Par exemple, une personne peut estimer qu'elle est capable de produire facilement 5 articles, alors que ses chances d'en produire le double sont minimes.

- Instrumentalité (rendement – récompenses) : C'est la probabilité que la personne accorde au fait de recevoir différentes rétributions liées à un niveau de rendement déterminé. À titre d'exemple, un salarié qui obtient 15 \$/heure dans une production normale, espérera recevoir 20 \$/heure quand il réalisera une production supplémentaire.
- Valence : C'est la perception de l'employé vis-à-vis de la rétribution reçue, qui peut être perçue positivement ou négativement. La valeur de cette compensation peut différer selon les perceptions de chaque personne. Par exemple, un plan de retraite risque d'intéresser davantage un personnel plus âgé.

En d'autres termes, selon la théorie des attentes, la motivation et le rendement des employés vont s'améliorer seulement si ces employés s'aperçoivent que leurs efforts ont un effet sur le rendement, s'il y'a un lien entre le rendement et les récompenses et si ces récompenses sont perçues positivement à leurs yeux (Heninger-Vacher, 2000 ; Thériault & St-Onge, 2000).

En résumé du présent chapitre, nous croyons que les différentes pratiques de la rémunération variable permettent d'appuyer le caractère stratégique des ressources humaines (théorie des ressources). Aussi nous rappelons que deux autres théories viennent appuyer l'approche universaliste (théorie d'agence, théorie des attentes), dépendamment du régime de rémunération adopté.

### 1.4 Rémunération variable

La rémunération, selon la définition de Ferland (1992), « sert d'une part à satisfaire les besoins matériels et sociaux des travailleurs et des travailleuses et d'autre part à satisfaire les besoins d'efficacité d'organisation ». (p.1). Cette définition montre clairement la grande importance de cette pratique, étant donné qu'elle permet de participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ferland (1992) et Milkovich (1992) considèrent que la détermination de la rémunération représente l'une des activités de gestion qui s'avèrent fondamentales pour la réussite d'une entreprise et qui peut avoir un impact direct sur la performance économique des employeurs.

Selon Allen et Helms (2001), si les différentes pratiques de rémunération sont utilisées efficacement, elles peuvent jouer un rôle important pour motiver les employés à améliorer leur performance individuelle et celle des entreprises en conséquence. Les chercheurs semblent tous être d'accord quant à l'impact positif de la rémunération sur la performance, cependant leurs opinions sont différentes sur le type de pratiques qui permettent de favoriser cette performance (Allen & Helms, 2001). Les entreprises cherchent ainsi à identifier les stratégies de rémunération innovatrices qui peuvent être liées directement à la performance individuelle des employés

Par ailleurs, les différentes pratiques de rémunération peuvent être regroupées en deux grandes catégories : la rémunération directe et indirecte (Dolan & Schuler, 1995 ;

Thériault & St-Onge, 2000). Pour ce qui est de la rémunération directe, on retrouve la rémunération fixe et variable. Il est à noter que nous allons tenir compte uniquement des pratiques liées à la rémunération variable dans le présent mémoire.

Dans le cadre de cette section, nous avons jugé nécessaire de faire un bref historique de l'évolution de la gestion de la rémunération dans une première partie pour situer le contexte actuel. Suivra une deuxième partie qui aura pour objet de définir les différentes pratiques de rémunération variable pouvant être adoptées par les entreprises.

#### *1.4.1 Bref historique*

Bergeron & Thériault (1992) ont identifié trois principaux courants qui ont marqué le début du vingtième siècle : la période de l'organisation scientifique du travail, l'école des sciences humaines et l'école de la gestion stratégique de la rémunération.

La période de l'organisation scientifique du travail qui a émergé au cours des années 30, a influé sur la gestion de la rémunération et a permis l'apparition des conceptions bureaucratiques du travail. À cette époque, on se basait sur des méthodes scientifiques pour savoir comment l'emploi devait être fait, sans se soucier de la personne qui allait le faire. La détermination des salaires se faisait sur la base des comparaisons au niveau du marché et après une structuration des différents emplois de façon hiérarchique.

La deuxième période importante est celle de l'école des sciences humaines, apparue dans les années 50, au cours desquelles de nouvelles disciplines se sont développées telle que la psychologie du travail et la sociologie des organisations. On commençait à s'intéresser de plus en plus à l'aspect humain de l'entreprise, et à comprendre les comportements des employés. Les principaux régimes de rémunération qui ont émergé dans cette période sont ceux de la rémunération au mérite et de l'intéressement.

Enfin, la troisième période qui a commencé à se développer à partir des années 80 est celle qui est connue jusqu'à date sous le nom de « gestion stratégique de la rémunération ». Comme son nom l'indique, la gestion de la rémunération est liée à la stratégie globale de l'entreprise. En d'autres termes, pour pouvoir atteindre leurs objectifs stratégiques, les entreprises doivent mettre en place des régimes salariaux cohérents avec la stratégie d'affaires et qui prennent en compte les différents environnements de l'entreprise.

Par ailleurs, ce courant trouve sa justification dans l'évolution de l'environnement actuel marqué par une forte mondialisation des économies et une intensification des échanges commerciaux qui se traduit par une concurrence de plus en plus agressive entre les entreprises. Les gestionnaires commencent en conséquence à se demander de plus en plus quels sont les modes de rémunération qui peuvent leur procurer un avantage concurrentiel (Milkovich, 1992), tels que des programmes de rémunération liée au rendement et des programmes de partage des profits.

### 1.4.2 Régimes de rémunération variable

La rémunération variable est une pratique qui suscite beaucoup d'intérêt au sein d'entreprises qui cherchent à améliorer leur performance. Il est à noter que ce régime de rémunération était à ses débuts de type sélectif dans la mesure où il était réservé uniquement aux cadres supérieurs et aux dirigeants d'entreprises.

Ce type de rémunération est constitué principalement de primes, de commissions et de plusieurs formes de compensation liées principalement au rendement individuel ou collectif. D'après la recension de certains auteurs (Audet, Haines, Petit & St-Onge, 1998 ; Sire, 1993 ; Thériault & St-Onge, 2000) il existe trois types de rémunération variable (figure 4): les régimes de rémunération variable basés sur le rendement individuel, les régimes basés sur le rendement collectif à court terme (CT) et à long terme (LT).

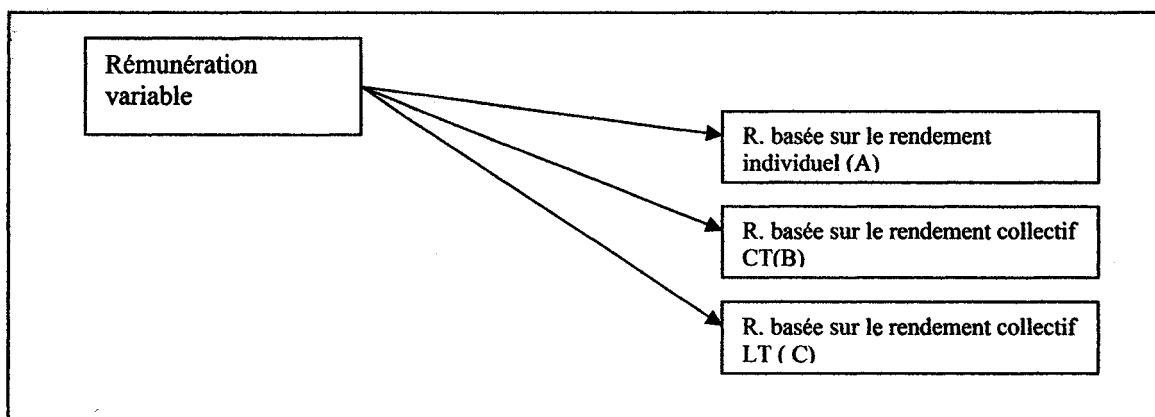


Figure 4. Classement des différents types de régimes de rémunération variable

#### *1.4.2.1 Régimes basés sur le rendement individuel*

Dans les régimes basés sur le rendement individuel, on retrouve les salaires au mérite, les primes, les commissions et la rémunération à la pièce.

##### *Les salaires au mérite.*

Le régime de rémunération au mérite est l'un des régimes les plus populaires en Amérique du nord, représentant ainsi 80% des régimes utilisés dans les firmes. Il est déterminé sur la base d'un système d'évaluation de rendement individuel des employés et non sur la base d'indicateurs tels que les ventes ou le profit (Roussel, 2000 ; Thériault & St-Onge, 2000). Selon plusieurs auteurs (Roussel, 2000 ; Sire, 1993 ; Thériault & St-Onge, 2000), les augmentations de salaire au mérite peuvent amener les employés à améliorer leurs comportements et leurs résultats au travail.

##### *Les primes au rendement individuel.*

Au niveau du Canada, ce type de rémunération était réservé uniquement aux cadres supérieurs jusqu'aux années 80 où il a été généralisé à l'ensemble du personnel. L'entreprise verse un montant forfaitaire en fonction du rendement individuel et cela sans tenir compte de la position des employés sur l'échelle salariale comme c'est le cas des salaires au mérite (Audet, Haines, Petit & St-Onge, 1998 ; Thériault & St-Onge, 2000). Ceci donne beaucoup de liberté aux gestionnaires pour récompenser les employés

performants. Il est à préciser que ces primes ont un caractère exceptionnel, dans la mesure où elles ne sont pas intégrées dans le salaire des employés de manière permanente.

#### *Les commissions.*

Les commissions sont des formes de rémunération réservées aux employés opérant dans le service commercial (Audet, Haines, Petit & St-Onge, 1998 ; Dolan & Schuler, 1995 ; Thériault & St-Onge, 2000). L'entreprise accorde ainsi à ses représentants une portion des bénéfices en fonction des ventes réalisées. Cette forme de rémunération permet d'exercer un certain contrôle sur les commerciaux, étant donné qu'ils travaillent généralement de manière autonome et indépendante. Il est à signaler aussi que certains employés sont payés uniquement par des commissions alors que d'autres reçoivent une rémunération mixte composée d'une partie fixe plus les commissions. Ce type de salaire est le plus répandu au Canada et aux États-Unis.

#### *Rémunération à la pièce.*

Peu utilisée de nos jours, la rémunération à la pièce a été initiée par Taylor au début du XX<sup>ème</sup> siècle dans l'industrie manufacturière. Le principe de ce mode de compensation consiste à payer aux employés un salaire établi en fonction des unités produites (Audet, Haines, Petit & St-Onge, 1998 ; Dolan & Schuler, 1995 ; Thériault & St-Onge, 2000). Cependant, il est très difficile de fixer un montant standard et juste pour



chaque pièce produite. Par ailleurs, l'entreprise recourt à plusieurs méthodes scientifiques à l'aide d'ingénieurs industriels afin de déterminer le rendement standard.

Ce mode de rémunération comporte des avantages et des inconvénients selon Wilson (1992 : cité dans Thériault & St-Onge, 2000). Il permet d'améliorer la productivité et de réduire les coûts relatifs à la production. Néanmoins, ce régime peut influencer négativement la qualité des pièces produites.

#### *1.4.2.2 Régimes basés sur le rendement collectif à court terme*

Thériault & St-Onge (2000) constatent, d'après une enquête du Conference Board of Canada, que les régimes basés sur le rendement collectif à court terme enregistrent une augmentation continue depuis 1990. Dans les pages qui suivent, nous définirons les cinq différents types de régime collectif : les régimes de participation aux bénéfices, les régimes de partage des gains de productivité, les régimes de partage de succès, les régimes de rémunération des équipes de travail et enfin les régimes mixtes de primes de rendement.

#### *Les régimes de participation aux bénéfices.*

Ce régime est l'un des régimes collectifs les plus répandus et les plus populaires au niveau des entreprises. Selon Dolan et Schuler (1995), il existe deux types de régimes de

participation aux bénéfices : les régimes de primes en espèces et les régimes de rémunération fondée sur les dividendes.

Dans le cadre du premier régime cité, l'entreprise verse des primes variant entre 8 et 75% des bénéfices aux employés. Au niveau du deuxième régime, les salariés reçoivent un pourcentage des bénéfices en fonction des dividendes distribués aux actionnaires. Ces revenus peuvent être versés sous forme de bonus mensuel, trimestriel ou annuel dans leurs salaires (Dolan & Schuler, 1995 ; Chênevert & Tremblay, 2000). D'autre part, au Canada, ces régimes sont réservés souvent aux cadres supérieurs (Audet, Haines, Petit & St-Onge, 1998 ; Chênevert & Tremblay, 2000 ; Dolan & Schuler, 1995 ; Thériault & St-Onge, 2000).

#### *Les régimes de partage des gains de productivité.*

Les régimes de partage des gains de productivité ont pour principal objectif d'améliorer la productivité de l'entreprise et de partager les gains réalisés avec ses employés (Chênevert & Tremblay, 2000 ; Thériault & St-Onge, 2000).

Les régimes de partage des gains de productivité peuvent être classés en trois principales catégories: les régimes de types Scanlon, Rucker et Improshare.

Le régime de type Scanlon a pour objet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en réduisant les coûts de la main d'œuvre et en partageant les gains réalisés avec ses

employés (Chênevert & Tremblay, 2000 ; Dolan & Schuler, 1995 ; Thériault & St-Onge, 2000). Les primes correspondent à la division de la valeur des ventes par les dépenses de la rémunération. D'autre part, l'objectif du régime de Rucker est similaire à celui du régime de Scanlon. Cependant la formule de calcul des primes se fait sur la base de la valeur ajoutée de la production au lieu de la valeur des ventes issues de la production (Chênevert & Tremblay, 2000 ; Thériault & St-Onge, 2000). Enfin, le troisième régime identifié est le régime de type Improshare, et qui est aussi le plus récent dans les régimes de partage des gains de productivité. L'entreprise partage des gains avec ses employés, si celle-ci réalise des économies sur le nombre d'heures de travail estimé par rapport à une production déterminée (Dolan & Schuler, 1995).

#### *Partage de succès.*

Les régimes de partage de succès sont apparus dans les années 90. Ils ont pour objectif d'accorder aux employés des primes en fonction de leur participation à la réalisation des facteurs de succès de l'entreprise, soit la réduction des frais de production (ex : coûts de main d'œuvre) et l'amélioration de la qualité des produits et des services fournis. Ce type de régime comble, selon Thériault et St-Onge (2000), les lacunes des régimes de participation aux bénéfices et de partage des gains de productivité, en prenant particulièrement en considération l'aspect qualité dans les objectifs projetés.

### *Régimes de rémunération des équipes de travail.*

Grâce aux régimes de rémunération des équipes de travail, les entreprises encouragent le travail d'équipe et favorisent ainsi la cohésion des équipes (Thériault & St-Onge, 2000). Étant donné que la réussite des projets se base principalement sur des équipes multidisciplinaires performantes pour la réalisation des tâches planifiées, ce régime pourrait être un bon moyen pour arriver à atteindre les objectifs organisationnels (Thériault & St-Onge, 2000).

Long (1998 : cité dans Thériault & St-Onge, 2000) distingue trois types de régimes de primes d'équipes. Le premier régime est celui de partage du rendement d'équipe qui a pour but de partager un montant au sein de l'équipe à parts égales selon l'atteinte des résultats. D'autre part, en ce qui concerne le régime de rendement d'équipe, l'entreprise récompense la performance des meilleures équipes. Le troisième régime est celui de la contribution au rendement de l'équipe qui permet d'accorder à leurs membres des primes individuelles selon leur performance.

### *Régimes mixtes de primes de rendement.*

Dans le cadre de ce mode de rémunération, les primes sont calculées en fonction du rendement individuel de chacun des membres d'une équipe et du rendement collectif du groupe (Thériault & St-Onge, 2000). Cela permet d'améliorer l'implication des membres des équipes et d'encourager les équipes à atteindre leurs objectifs.

#### *1.4.2.3 Régimes basés sur le rendement collectif à long terme.*

Dans le cadre de ces régimes, on peut distinguer entre deux types de régimes basés sur le rendement collectif à long terme : les régimes basés sur le rendement boursier et sur le rendement comptable.

##### *Régimes basés sur le rendement boursier.*

Le principal objectif des régimes basés sur le rendement boursier est d'améliorer la motivation et l'adhésion des employés vis-à-vis de leurs entreprises (Sire, 1993). Parmi les principaux régimes appliqués, on trouve notamment les plans d'options sur actions. Ce dernier donne la possibilité aux employés d'acquérir des actions à un prix fixé d'avance durant une période de temps déterminée et cela, avec des conditions très avantageuses (Desbrières, Magnan & St-Onge, 2000 ; Thériault & St-Onge, 2000). C'est un régime qui s'adresse en général à la majorité des employés pour encourager l'accès à la propriété et pour permettre aux employés de bénéficier des dividendes liés aux actions acquises.

Par ailleurs, les entreprises recourent également à des régimes d'octroi d'actions permettant à certains employés (généralement des cadres supérieurs) d'acheter des actions à un prix inférieur à leur vraie valeur boursière (Audet, Haines, Petit & St-Onge,

1998 ; Thériault & St-Onge, 2000). Le but de cela est d'encourager certains dirigeants à rester au service de l'entreprise, ou d'en inciter d'autres à venir travailler chez eux.

*Régimes basés sur le rendement comptable.*

Dans le cadre de ce mode de rémunération, les entreprises se basent sur la performance comptable pour évaluer le rendement des employés (Thériault & St-Onge, 2000). On retrouve quatre différents régimes qui peuvent être adoptés par les entreprises: les régimes de droit à la plus value des actions, les régimes d'actions simulées, les régimes d'unité de rendement et les régimes de primes de rendement à long terme.

Dans le cadre des régimes de droit à la plus value des actions, les employés détenteurs d'actions bénéficient de la différence entre la valeur boursière des actions au niveau du marché et le prix déterminé à l'avance au moment de l'acquisition de ces actions.

En ce qui a trait aux régimes d'actions simulées, les organisations donnent la possibilité à leurs salariés de participer à leur actif et cela sans que celles-ci émettent des actions. Les employés bénéficiaires de ce régime reçoivent ainsi une contrepartie financière similaire aux dividendes des actions.

D'autre part, l'objectif des régimes d'unité de rendement est de permettre aux employés de bénéficier d'une contrepartie financière en fonction de la réalisation de certains objectifs financiers fixés par l'entreprise.

Enfin, les régimes de primes de rendement à long terme sont des régimes adoptés par des entreprises publiques dont les actions ne sont pas négociées sur le marché boursier. Ils permettent aux entreprises d'accorder aux employés des primes en fonction de l'atteinte des objectifs financiers à long terme et de s'assurer aussi d'un rendement jugé acceptable pour les actionnaires. D'autres critères sont également pris en considération pour l'évaluation du rendement, dont l'environnement économique.

### 1.5 Performance de l'entreprise

Après avoir décrit les différents régimes de rémunération variable pouvant être adoptés par les entreprises, cette partie aura pour objet de définir un autre élément du cadre conceptuel, soit le concept de la performance.

La performance, ou l'efficacité organisationnelle comme la nomment certains auteurs (Morin, Savoie & Beaudin, 1994), constitue depuis toujours une préoccupation importante en gestion et un concept qui intéresse plusieurs sciences, telles que les sciences de l'éducation et de la gestion.

Tel que rapporté par Morin, Guindon et Boulianne (1996), la performance peut être définie comme suit :

« La performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps » (p.7).

Selon Allen et Helms (2001), l'évaluation de la performance à l'aide d'indicateurs appropriés est un véritable défi et un exercice crucial pour assurer le succès des organisations (Morin & al., 1996). Toutefois, il semble que les chercheurs ne soient pas d'accord sur une définition opérationnelle de ce concept et sur la façon de l'évaluer (Morin & al., 1996 ; Allen & Helms, 2001).



L'évaluation de la performance est un jugement de certaines personnes sur une organisation basé sur certains critères qui sont des résultats souhaités ou désirables par celle-ci dont notamment : le rendement, la rentabilité et la productivité etc. (Morin & al., 1994).

D'après l'analyse de Morin et al. (1994), l'évaluation de l'efficacité organisationnelle diffère selon quatre écoles de pensées : l'école bureaucratique, l'école des relations humaines, l'école de pensée systémiste, l'école des multiples constituants (stakeholders).

L'école bureaucratique se base dans son évaluation de la performance sur une conception économique de l'efficacité organisationnelle, en considérant l'organisation comme un système construit en fonction des objectifs. L'entreprise n'est efficace que si elle arrive à atteindre les objectifs fixés avec un minimum d'investissements engagés (Morin et al., 1994). Les critères retenus généralement dans cette école pour la mesure de la performance sont la productivité, la production, l'efficacité, le profit, la qualité et la croissance. Cependant, l'une des principales limites que Morin et al. (1994) évoquent à l'égard de cette école, est que celle-ci se base uniquement sur l'aspect économique rationnel de l'entreprise en omettant de mesurer d'autres dimensions de l'efficacité telles que les dimensions humaines, ou sociales.

En ce qui concerne l'école des relations humaines apparue au cours des années trente, ses partisans tels que Maslow et Mayo ont soutenu une conception plus humanisée de

l'organisation. L'atteinte des objectifs de l'entreprise est liée non seulement à des critères économiques mais aussi à la satisfaction des besoins de ses employés (Morin et al., 1994). Les principes de cette école constituent une continuité de l'école bureaucratique, dans la mesure où ils appuient la rationalité économique, mais insistent par ailleurs sur l'importance de l'aspect humain. En d'autres mots, la mesure de la performance s'effectue à travers l'atteinte des objectifs organisationnels et une utilisation optimale des ressources humaines (Morin et al., 1994). Par conséquent, parmi les critères utilisés pour mesurer cette conception, on retrouve par exemple la cohésion ou le conflit (entre les employés), ainsi que la compétence des ressources humaines (Morin et al., 1994).

La troisième école citée est celle de l'école de la pensée systémiste, qui considère l'organisation comme un système dont les composantes sont interdépendantes et en interaction permanente avec l'environnement extérieur. En conséquence, d'autres critères, dits critères de contingence, sont utilisés pour l'évaluation de la performance à l'aide de quatre attributs qui peuvent assurer la pérennité de l'entreprise : l'adaptation de l'organisation à son environnement, l'efficacité, la légitimité et enfin la complémentarité des sous-systèmes de l'organisation (Morin & al., 1994). Les partisans de cette école se basent sur certains indicateurs pour mesurer la performance, comme par exemple la flexibilité, la croissance (de la main d'œuvre, des actifs, des ventes, etc.), ainsi que l'acquisition des ressources rares qui possèdent de la valeur.

Finalement, la quatrième école qui a émergé dans les années 70 est l'école des multiples constituants, appelée aussi l'école politique (Morin & al., 1994). Celle-ci définit l'organisation comme un ensemble de constituants où plusieurs groupes de pressions (les bailleurs de fonds, les fournisseurs, les clients etc.) par leurs transactions, influent sur la performance de l'entreprise et la définition des critères de mesure. Morin et al. (1994) constatent que les partisans de cette école ont un souci de responsabilité sociale, dans la mesure où l'efficacité organisationnelle ne peut être réalisée que lorsque le système réalise une plus-value capable de satisfaire tous les constituants.

D'après Morin et al. (1994), il n'y a pas d'unanimité sur les critères d'évaluation du degré de la responsabilité sociale. Cependant, on peut citer quelques exemples : le montant de dons de charité, le nombre d'employés appartenant à des minorités dans les postes de direction, le degré de développement des avantages sociaux et l'emploi des ressources naturelles.

Finalement, on constate que l'absence d'un consensus sur une seule définition du concept de performance organisationnelle explique l'existence de ces différents courants. Il est à signaler que Allen et Helms (2001) rapportent que dans plusieurs recherches, il est impossible d'avoir une mesure objective de la performance organisationnelle.

### 1.6 Études empiriques selon l'approche universaliste

Après avoir analysé les fondements théoriques de la présente recherche et les différents concepts liés au cadre conceptuel, soit la rémunération variable et la performance, cette section aura pour objet de recenser les différentes études empiriques portant sur la relation universaliste entre les différentes pratiques de la rémunération variable et les différents indicateurs de performance des entreprises (voir tableau 1). Nous signalons que la majorité des recherches empiriques recensées avaient pour objectif de vérifier la relation directe entre la rémunération et la performance. Par ailleurs, d'autres chercheurs se sont intéressés à valider une variante du modèle universaliste, intitulé « modèle en cascade », qui a pour objet de comprendre les liens existants entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les différents indicateurs de performance (performance sociale, organisationnelle et financière).

Ainsi, cette partie sera répartie selon les deux modèles cités précédemment : les études universalistes prévoyant une relation directe et celles prévoyant une relation indirecte (modèle en cascade) entre les pratiques de rémunération variable et différents indicateurs de performance.

Tableau 1

Études empiriques portant sur la relation entre les différentes pratiques de la rémunération variable et la performance organisationnelle et financière.

Auteurs	Pratiques étudiées	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abowd (1990)</li> </ul>	Rémunération des dirigeants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salaire annuel</li> <li>▪ Bonis annuels liés à la performance</li> </ul>	Une relation significative avec le rendement financier des entreprises, soit le ERET (rendement économique après impôts) et le TSR (rendement total pour l'actionnaire). Faible relation de la rémunération avec le ROA (rentabilité de l'actif), le ROE (rentabilité des fonds propres).
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allen &amp; Helms (2001)</li> </ul>	Pratiques de rémunération variable <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage des profits, Partage de gains de productivité</li> <li>▪ Bonus lié à la performance collective, Bonus lié à la performance individuelle (IBPS)</li> <li>▪ le régime d'octroi d'actions (ESOP)</li> </ul> Autres pratiques non monétaires.	Deux pratiques monétaires, ESOP et IBPS, sont corrélées positivement avec la performance organisationnelle (croissance de l'actif total, bénéfice net, croissance de la valeur des actions boursières...)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anantharaman et Paul (2003)</li> </ul>	Pratiques de rémunération variable  Autres pratiques de ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucune pratique GRH n'a une relation directe avec la performance financière.</li> <li>▪ Les pratiques de rémunération variable agissent indirectement sur la performance financière par l'intermédiaire les différents indicateurs de la performance opérationnelle.</li> </ul>

Tableau 1 (suite)

Auteurs	Pratiques étudiées	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arcand (2000)</li> </ul>	Pratiques de rémunération variable <ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des profits</li> <li>Partage de gains de productivité</li> <li>Bonus individuel lié à la performance individuelle</li> </ul> Autres pratiques de ressources humaines	Relation universaliste positive entre le partage des profits et de gains de productivité avec la performance organisationnelle (productivité, satisfaction au travail). Faible impact des bonis sur la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>Barraud-Didier (1999)</li> </ul>	Pratiques de la rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>Primes et bonus individuels et collectifs</li> <li>Partage des profits</li> <li>Plan d'épargne</li> <li>Actionnariat</li> </ul> Autres pratiques non monétaires	Absence de corrélation positive au niveau de la liaison directe entre les pratiques liées à la rémunération d'une part avec la performance financière et indirectement avec les performances organisationnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>Barrette et Simeus (1997)</li> </ul>	Pratiques de rémunération directe : <ul style="list-style-type: none"> <li>Salaire à commission, au mérite sur les habiletés, primes de production</li> <li>Actionnariat et partage des profits sur la productivité, primes de réduction sur les coûts</li> </ul> Pratiques de la rémunération indirecte : <ul style="list-style-type: none"> <li>Avantages sociaux, Assurance, retraites spéciales</li> </ul> Autres pratiques GRH	La rémunération directe est positivement liée à l'accroissement de la productivité, le rendement boursier et la marge bénéficiaire nette. Aucun impact significatif de la rémunération indirecte sur les performances des entreprises étudiées.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bhargava (1994)</li> </ul>	Partage des profits	Amélioration de la performance financière
<ul style="list-style-type: none"> <li>Blasi, Kroumova, Kruse et Sesil, (2000)</li> </ul>	Actionnariat	Amélioration de la performance organisationnelle des entreprises étudiées.

Tableau 1 (suite)

Auteurs	Pratiques étudiées	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brown, Fakhfakh &amp; Sessions (1999)</li> </ul>	Pratiques de la rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage des profits</li> <li>▪ Actionnariat</li> </ul>	Les deux pratiques de la rémunération variable permettent de réduire significativement l'absentéisme de 11%.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D'arcimoles et Trébucq (2003)</li> </ul>	Actionnariat	Amélioration de la ROE (rentabilité des fonds propres), ROI (rentabilité sur capitaux investis) et la capitalisation boursière sur fonds propres.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D'art &amp; Turner (2004)</li> </ul>	Partage des profits	Amélioration de la performance organisationnelle et financière dans deux pays européens sur un total de onze pays.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delaney et Huselid (1996)</li> </ul>	Rémunération incitative liée à la performance  Autres pratiques ressources humaines	Corrélation significative de la rémunération incitative avec la performance organisationnelle (qualité des produits, satisfaction des clients et innovation).
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delery et Doty (1996)</li> </ul>	Pratique de la rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage des profits</li> </ul> Autres pratiques des ressources humaines	Forte relation universaliste entre le partage des profits et la performance financière (le rendement sur l'actif et le rendement sur l'avoir des actionnaires).
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harel et Tzafrir (1999)</li> </ul>	Rémunération incitative liée à la performance  Autres pratiques des ressources humaines	L'introduction individuelle de la rémunération incitative permet d'améliorer positivement la performance organisationnelle et boursière.

Tableau 1 (suite)

Auteurs	Pratiques étudiées	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Heninger-Vacher (2000)</li> </ul>	Pratiques de la rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rémunération variable individuelle</li> <li>▪ Rémunération au mérite</li> <li>▪ Stock options</li> <li>▪ Régimes d'octroi d'actions</li> <li>▪ Intéressement aux résultats d'exploitation, de la productivité et de la performance</li> <li>▪ Primes d'équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corrélation positive des primes individuelles avec la performance commerciale</li> <li>▪ Corrélation positive entre l'augmentation au mérite, l'intéressement aux résultats d'exploitation avec la performance financière.</li> <li>▪ Aucune pratique n'est liée à la productivité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaufman (1992)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage de gains de productivité</li> </ul>	Amélioration de la productivité de 8% durant la première année.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lacoursière (2002)</li> </ul>	Pratiques de la rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rémunération avec primes et bonis, partage des profits</li> <li>▪ Programmes d'accès à la propriété.</li> </ul> Autres pratiques GRH	Au niveau de la performance organisationnelle : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impact négatif pour deux pratiques soit la rémunération avec primes et bonis, ainsi que l'accès à la propriété sur la qualité des produits.</li> <li>▪ L'accès à la propriété agit positivement sur les ventes par employé.</li> </ul> Aucune relation positive n'a été enregistrée avec la performance financière.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2004)</li> </ul>	Partage des profits  Autres pratiques de ressources humaines	Le partage des profits exerce une influence positive sur la performance organisationnelle.



Tableau 1 (suite)

Auteurs	Pratiques étudiées	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>Leonard (1990)</li> </ul>	Rémunération des dirigeants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Salaire annuel,</li> <li>Bonus annuels liés à la performance</li> </ul>	Les plans de rémunération à long terme ont permis d'améliorer le ROE (rentabilité des fonds propres) aux entreprises qui l'ont adopté.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liouville et Bayad (1995)</li> </ul>	Pratiques de rémunération  Autres pratiques de ressources humaines	Les stratégies GRH ont une forte influence sur les performances sociale et économique.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ngontogo (2003)</li> </ul>	Pratiques de rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>Partage de gains de productivité,</li> <li>Partage des profits</li> <li>Programmes d'actionnariat, octroi de primes aux employés</li> </ul>	Aucune relation significative entre la rémunération en tant que pratique individuelle et la performance des entreprises étudiées.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Van Doesburg, (2002)</li> </ul>	Pratiques de rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>Rémunération avec primes et bonis, partage des profits</li> <li>Programmes d'accès à la propriété.</li> </ul> Autres pratiques ressources humaines	La rémunération avec primes et bonis et le programme d'accès à la propriété présente une relation significative avec les ventes/employé. Aucun impact des partages de profit
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voos (1987)</li> </ul>	Pratiques de rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>Partage de gains de productivité</li> <li>Partage des profits</li> <li>Régime d'actionnariat</li> </ul>	Les régimes de partages de profit et de gains de productivité contribuent largement à améliorer la productivité. Cependant Les régimes d'accès à la propriété ne permettent pas d'améliorer la performance.

### *1.6.1 Études empiriques selon une relation universaliste directe*

La première étude empirique que nous avons recensée est celle réalisée par Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2004). Menée auprès de 233 PME manufacturières, celle-ci avait pour objectif de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur différents niveaux de performance (sociale, organisationnelle et financière). Selon les résultats obtenus, les chercheurs constatent que le partage des profits exerce un effet positif sur la performance organisationnelle.

D'Art et Turner (2004) ont pour leur part tenté de vérifier l'impact des pratiques de partage des profits sur la performance organisationnelle et financière de 2827 entreprises réparties sur 11 pays européens. Les résultats obtenus montrent qu'il existe uniquement dans deux pays européens une relation significative et positive avec la performance financière. Cependant, ces constats n'ont pas permis à D'Art et Turner (2004) de les généraliser à l'ensemble de l'échantillon et conclure ainsi qu'il existe une association positive entre les pratiques de partage de profits et la performance financière.

Par ailleurs, Ngontogo (2003) a réalisé une étude empirique auprès de 48 firmes québécoises en génie conseil qui oeuvrent dans un contexte de gestion de projet afin de valider la relation universaliste entre les pratiques GRH et l'efficacité organisationnelle (performance sociale, économique et financière). Au niveau des pratiques de rémunération variable étudiées, on retrouve quatre pratiques : le partage de gains de

productivité, le partage des profits, les programmes d'actionnariat et l'octroi de primes aux employés. Par ailleurs, d'après l'analyse de régression des différentes variables indépendantes prises individuellement, Ngontogo (2003) conclut que l'indice de rémunération variable ne permet pas d'expliquer la variance de la performance des firmes de génie conseil.

La quatrième étude recensée est celle réalisée par D'Arcimoles et Trébucq (2003) en France. Ces derniers ont mené une étude empirique sur un échantillon de 701 entreprises afin de tester la relation entre des programmes d'actionnariat et la performance financière. Les chercheurs ont opté pour des indicateurs comptables et boursiers pour mesurer la performance financière. Au niveau comptable, on retrouve la rentabilité des fonds propres (ROE), la rentabilité de l'actif (ROA) et la rentabilité sur capitaux investis (ROI). Pour ce qui est des indicateurs boursiers, les chercheurs ont retenu le rapport entre la capitalisation boursière et le montant des fonds propres.

Les résultats obtenus montrent que les entreprises qui ont adopté les programmes d'actionnariat ont amélioré leur performance. Les principaux indicateurs qui ont enregistré une hausse sont les indicateurs suivants : ROE, ROI et la capitalisation boursière sur fonds propres.

Van Doesburg (2002), quant à lui, a mené une étude empirique auprès de 336 PME québécoises, afin de vérifier la validité des trois principales perspectives (universaliste, contingentielle et configurationnelle) de la gestion stratégique des ressources humaines.

Au niveau de l'hypothèse universaliste, Van Doesburg (2002) constate l'existence d'une relation positive entre d'une part les pratiques de rémunération avec primes et bonis et de programme d'accès à la propriété et d'autre part la performance organisationnelle. Toutefois, aucune relation significative n'a été décelée avec les indicateurs de performance financière.

Aussi, Lacoursière (2002) a mené une étude empirique auprès de 273 PME, pour vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur différents indicateurs de la performance organisationnelle et financière. Ainsi, deux hypothèses ont été formulées par l'auteur, la première cherchait à mesurer l'impact individuel des pratiques GRH, alors que la deuxième tentait de vérifier l'impact collectif des pratiques GRH. Il est à noter également que Lacoursière (2002) avait retenu trois pratiques de rémunération: la rémunération avec primes et bonis, la participation aux profits, ainsi que les programmes d'accès à la propriété. Après analyse des données, Lacoursière (2002) constate des résultats mitigés par rapport aux pratiques de rémunération. Au niveau de la performance organisationnelle, l'auteur observe un impact négatif pour deux pratiques soit la rémunération avec primes et bonis, ainsi que l'accès à la propriété sur la qualité des produits. Par ailleurs, l'accès à la propriété agit positivement sur les ventes par employé. D'autre part, aucune relation positive n'a été enregistrée avec la performance financière.

Par ailleurs, Allen et Helms (2001) deux chercheurs américains ont réalisé une étude empirique au niveau de 200 entreprises américaines pour tester l'impact direct de 24 pratiques de la rémunération variable sur la performance organisationnelle. L'analyse des résultats obtenus indique que ces pratiques permettent d'expliquer 41% de la variance de la performance organisationnelle. Cependant, Allen et Helms (2001) constatent que quatre pratiques en particulier peuvent être liées significativement à cette augmentation : le régime d'octroi d'actions (ESOP), les bonus basés sur la performance et deux autres pratiques non monétaires.

D'autre part, Arcand (2000) a cherché également à étudier l'impact de certaines pratiques de ressources humaines prises individuellement sur la performance organisationnelle et financière de 46 caisses populaires Desjardins. Il constate d'après les résultats obtenus que les pratiques de rémunération incitative sont corrélées positivement avec la performance organisationnelle.

Durant la même année, Heninger-Vacher (2000) a réalisé une étude empirique auprès de 155 établissements pour vérifier l'impact des différentes politiques de la rémunération selon les trois approches : universaliste, configurationnelle et contingentielle.

D'après les résultats obtenus pour l'approche universaliste, Heninger-Vacher (2000) constate ce qui suit :

- Trois pratiques ont permis d'améliorer significativement la productivité : les augmentations générales liées à la productivité, les augmentations à l'ancienneté et la rémunération des compétences.
- D'autre part, deux pratiques ont permis d'expliquer l'augmentation de la performance financière : les augmentations au mérite et les avantages en nature.
- Enfin, au niveau de la performance commerciale, aucune pratique ne permet d'expliquer la variance de celle-ci.

Blasi, Kroumova, Kruse et Sesil (2000) ont pour leur part tenté de vérifier l'impact des programmes d'actionnariat sur la performance de 490 entreprises américaines. Après comparaison des échantillons, les chercheurs constatent que les entreprises qui ont adopté des programmes d'actionnariat ont une meilleure performance organisationnelle que celles qui n'en ont pas adopté.

Par ailleurs, Brown, Fakhfakh et Sessions (1999) ont mené une étude empirique auprès de 127 entreprises françaises afin de vérifier l'impact de deux pratiques de la rémunération variable, soit les programmes d'actionnariat et le partage des profits, sur l'absentéisme. Les résultats montrent une corrélation significative entre les deux pratiques de rémunération et la baisse de l'absentéisme. La seule présence des

programmes d'actionnariat permet de réduire de 14% l'absentéisme, alors que le partage des profits réduit celle-ci de 7%.

De leur côté, Harel et Tzafrir (1999) ont montré dans leur étude empirique que l'introduction individuelle de certaines pratiques des ressources humaines dont la rémunération incitative permet d'améliorer positivement la performance organisationnelle (satisfaction des clients, qualité du produit ou service, développement de nouveaux produits, etc.) et boursière des entreprises étudiées.

En outre, Barrette et Simeus (1997) deux chercheurs canadiens ont voulu également vérifier si l'investissement dans des pratiques de gestion des ressources humaines telles que la rémunération directe et indirecte permet d'accroître la performance organisationnelle. Leur collecte de données s'est concrétisée grâce à un questionnaire qui a été administré auprès de 80 entreprises canadiennes qui oeuvrent dans le domaine de la haute technologie, avec un taux de réponse de 45%. En ce qui concerne les pratiques de rémunération directe, on retrouve le salaire à commission, les bonis, le salaire au mérite, les primes de production, la rémunération sur les habiletés, l'actionnariat, ainsi que le partage des profits. D'autre part, les auteurs ont retenu trois pratiques pour la rémunération indirecte : les avantages sociaux, les programmes d'assurances et les régimes de retraite spéciaux. Selon les résultats obtenus, les pratiques de rémunération directe sont associées positivement à la productivité, au rendement boursier ainsi qu'à la marge bénéficiaire nette, contrairement aux pratiques de

rémunération indirecte qui n'ont aucun impact significatif. Ainsi, ces constats ont permis à Barrette et Simeus (1997) de valider l'hypothèse universaliste pour les pratiques de rémunération directe.

Par ailleurs, l'étude empirique de Delery et Doty (1996) menée auprès de 216 banques américaines tentait de vérifier l'impact des pratiques ressources humaines, dont le partage des profits, sur la performance financière selon les trois approches de la GSRH. Les résultats obtenus permettent de valider la relation universaliste entre le partage des profits et la performance financière de ces entreprises. Le partage des profits permet ainsi d'améliorer le rendement sur l'actif (ROA) et le rendement sur l'avoir des actionnaires (ROE).

Durant la même année, Delaney et Huselid (1996) constatent dans leur étude réalisée sur un échantillon de 590 entreprises américaines, l'existence d'une relation positive entre la rémunération incitative et d'autres pratiques de gestion des ressources humaines avec la performance organisationnelle. De son côté, Bhargava (1994) a constaté dans sa recherche que le partage des profits permet d'améliorer amplement la performance financière des entreprises étudiées.

Par ailleurs, Kaufman (1992) conclut, après son étude empirique, que la pratique Improshare, l'une des pratiques de partage de gains de productivité utilisées au sein des



entreprises, permet d'améliorer la productivité de 8% durant la première année et de 17% durant la troisième année.

D'autre part, Abowd (1990) est l'un des auteurs qui se sont intéressés à étudier l'impact de la rémunération (salaire annuel et bonus liés à la performance) des dirigeants sur la performance. Cette étude a été réalisée au niveau d'un échantillon comportant 250 grandes entreprises. Au niveau des indicateurs de performance, Abowd (1990) a utilisé quatre mesures : le ROA (rentabilité de l'actif), le ROE (rentabilité des fonds propres), ERET (rendement économique après impôts) et le TSR (rendement total pour l'actionnaire). Les résultats obtenus démontrent une faible relation de la rémunération avec le ROA et le ROE d'une part et une corrélation significative d'autre part avec les deux autres indicateurs, soit le ERET et le TSR.

Par ailleurs, Leonard (1990) a également tenté de vérifier les effets de la rémunération des cadres supérieurs (salaire annuel et bonus liés à la performance) sur la performance et cela au niveau de 439 grandes entreprises américaines. Après l'analyse des résultats obtenus, Leonard (1990) constate que les entreprises qui ont adopté un plan de rémunération incitative à long terme, ont pu améliorer leur ROE, contrairement à celles qui n'ont pas ce type de régimes.

D'autre part, Voos (1987) a réalisé une étude empirique dans le but de mesurer l'impact de certaines pratiques de participation dont les programmes de partage des

profits et les régimes d'accès à la propriété sur la performance. Cet auteur conclut que certains programmes contribuent à améliorer la performance des entreprises plus que d'autres. L'auteur constate ainsi que les régimes d'accès à la propriété ne permettent pas d'améliorer la performance, alors que les régimes de partage des profits et de gains de productivité contribuent largement à améliorer la productivité.

Tout au long de cette partie, nous avons recensé différentes études empiriques portant sur la liaison universaliste directe entre différentes pratiques de rémunération variable et différents indicateurs de performance (organisationnelle et financière). Dans le but de synthétiser les résultats précédents, deux principaux constats qui se dégagent :

- La majorité des études recensées ont conclu que certaines pratiques de rémunération variable permettent d'améliorer significativement différents indicateurs de la performance financière (Abowd, 1990 ; Allen & Helms, 2001 ; Barrette & Simeus, 1997 ; Bhargava, 1994 ; D'Arcimoles & Trébucq, 2003 ; Delery & Doty, 1996 ; Heninger-Vacher, 2000 ; Leonard, 1990). Par ailleurs, d'autres chercheurs (D'Art & Turner, 2004 ; Lacoursière, 2002 ; Ngontogo, 2003 ; Van Doesburg, 2002) n'ont pu confirmer l'impact positif de la rémunération variable sur la performance financière.
- Au niveau de la performance organisationnelle, de nombreuses études empiriques ont démontré également que différentes pratiques de rémunération variable influencent positivement la performance organisationnelle (Arcand,

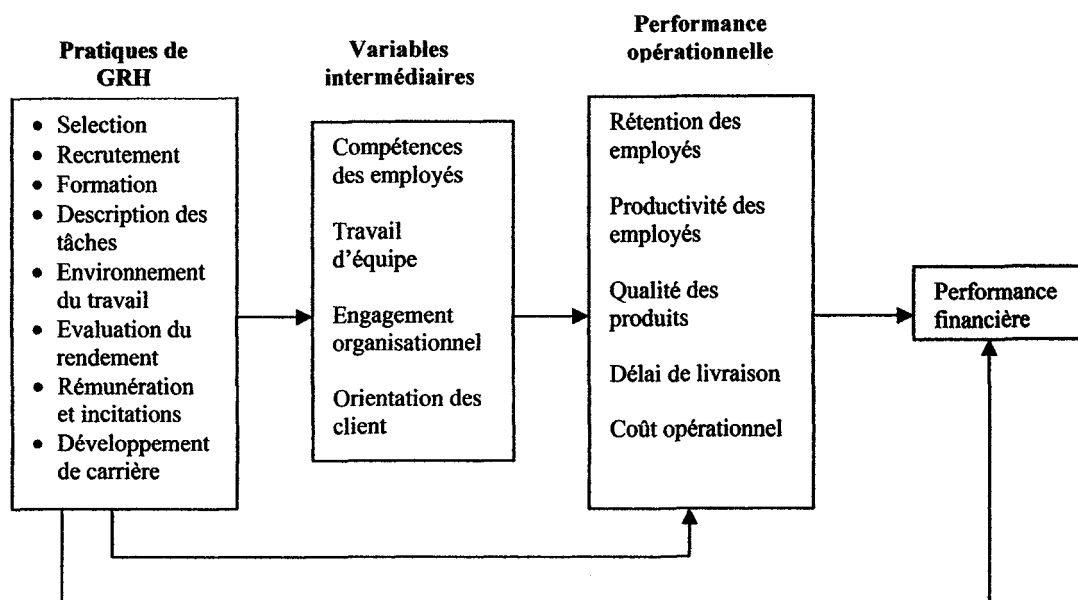
2000 ; Lacoursière, Fabi, St-Pierre & Arcand, 2004 ; Barrette & Simeus, 1997 ; Brown, Fakhfakh & Sessions, 1999 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Harel & Tzafrir, 1999 ; Kaufman, 1992 ; Lacoursière, 2002 ; Van Doesburg, 2002 ; Voos, 1987).

### *1.6.2 Études empiriques selon le modèle en cascade*

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le modèle en cascade a pour objet de comprendre les liens existants entre les pratiques ressources humaines et les différents indicateurs de performance. Les partisans de ce modèle évoquent une liaison indirecte entre les pratiques GRH et la performance financière à travers une variable intermédiaire qui peut être la performance sociale ou organisationnelle.

Suite à une recension des études empiriques réalisées, il existe, à notre connaissance, trois équipes de chercheurs qui ont essayé de vérifier la relation universaliste en appliquant le modèle en cascade dans leurs recherches : Anantharaman et Paul (2003), Barraud-Didier (1999), ainsi que Liouville et Bayad (1995).

Anantharaman et Paul (2003) ont mené une étude empirique auprès de 34 compagnies indiennes opérant dans le domaine informatique. Selon le modèle de recherche (figure 5) proposé par Anantharaman et Paul (2003), il existe deux catégories de variables intermédiaires qui peuvent intervenir dans la relation GRH/performance financière.



*Figure 5. Modèle de recherche de l'étude de Anantharaman & Paul (2003)*

Anantharaman et Paul (2003) suggèrent que les pratiques de GRH influencent les différents indicateurs de la performance opérationnelle (la rétention des employés, la productivité des employés, la qualité des produits, le délai de livraison ainsi que le coût opérationnel) à travers quatre variables intermédiaires: les compétences des employés, le travail d'équipe, l'engagement organisationnel, et l'orientation clients. Par la suite, les différents indicateurs de la performance opérationnelle permettent d'améliorer la performance financière.

Après recueil des résultats, les auteurs ont conclu qu'aucune pratique de GRH n'a une relation directe avec la performance financière. Par ailleurs, les pratiques liées à l'actionnariat agissent directement sur tous les indicateurs de la performance

opérationnelle, et indirectement sur la performance financière par l'intermédiaire des compétences des employés et la performance opérationnelle. D'autre part, les autres pratiques de rémunération ont également un impact positif sur l'engagement organisationnel, qui agit à son tour sur la productivité des employés et ensuite sur la performance financière. Ainsi, les résultats obtenus ont permis aux chercheurs de conclure que toutes les pratiques de GRH, dont les pratiques de rémunération, agissent indirectement sur la performance financière par l'intermédiaire de plusieurs variables.

Barraud-Didier (1999), quant à elle, a mené une étude empirique auprès d'un échantillon de 180 entreprises afin de vérifier la nature de la liaison entre les différentes pratiques de GRH, dont la rémunération (primes et bonis individuels et collectifs, le partage des profits, les plans d'épargne, l'actionnariat et d'autres avantages non monétaires), avec les performances sociale, organisationnelle et financière.

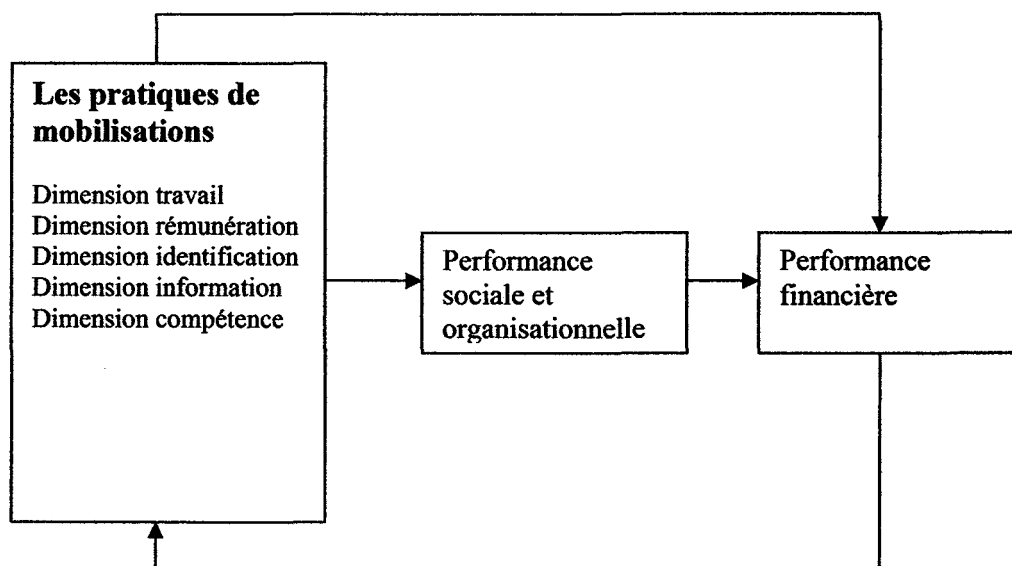


Figure 6. Modèle de recherche de l'étude Barraud-Didier (1999)

Comme le montre la figure 6, l'auteure a cherché à vérifier les effets directs et indirects des différentes pratiques de GRH prises individuellement ou collectivement sur les performances de l'entreprise. En ce qui concerne les relations indirectes, l'auteure suppose qu'il existe des variables intermédiaires (performances sociale et organisationnelle) qui peuvent affecter la relation entre les pratiques de mobilisation GRH et la performance financière.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons tenir compte uniquement des résultats liés aux deux hypothèses suivantes formulées par la chercheuse :

- La dimension « Rémunération » des pratiques de mobilisation est positivement liée à la performance sociale et organisationnelle

- La performance sociale et organisationnelle est positivement liée à la performance financière de l'entreprise.

Notons que Barraud-Didier (1999) s'est basée sur le niveau d'adhésion et de satisfaction des salariés pour évaluer la performance sociale. D'autre part, au niveau de la performance organisationnelle, l'auteure a retenu les indicateurs suivants : la productivité de l'entreprise et la qualité des produits et services. Enfin, la rentabilité a été utilisée pour mesurer la performance financière.

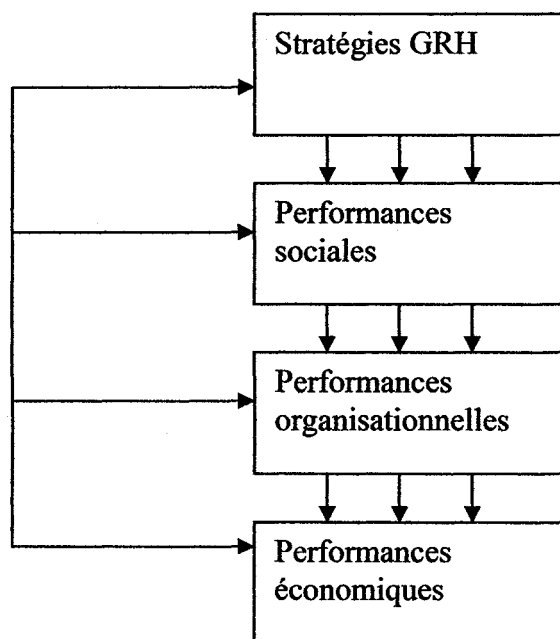
Après la collecte des données, Barraud-Didier (1999) a eu recours à la méthode des équations structurelles pour tester ses hypothèses. Selon la chercheuse, cette méthodologie permet d'examiner des variables qui peuvent être dépendantes et indépendantes dans une même analyse. Ainsi Barraud-Didier (1999) a essayé, dans une première partie, de tester ses variables de recherche deux à deux, soit les pratiques GRH ainsi que la performance sociale et organisationnelle. Ensuite, elle a testé son modèle final, soit la relation entre les pratiques de GRH et la performance financière, par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

Suite à l'analyse des données, Barraud-Didier (1999) a constaté une absence de liaison significative entre les différentes pratiques liées à la dimension rémunération et la performance sociale et organisationnelle. Par conséquent, la première hypothèse a été rejetée. Par ailleurs, l'auteure a jugé inutile de tester le modèle final, en raison de

l'absence d'un impact significatif sur la performance sociale et organisationnelle. D'autre part, cette auteure a pu valider sa deuxième hypothèse voulant que les performances sociale et organisationnelle soient positivement liées à la performance financière. Toutefois, il est important de signaler que l'intensité de cette relation reste très faible.

La troisième étude citée est celle réalisée par Liouville et Bayad (1995) auprès de 271 PME industrielles françaises. Celle-ci avait pour objectif de vérifier l'impact des stratégies GRH sur les performances de l'entreprise. Liouville et Bayad (1995) se sont basés également sur trois types de performance (sociale, organisationnelle et économique), dans la mesure où leur modèle de recherche proposé (figure 7) supposait que les pratiques des ressources humaines permettent d'améliorer la performances sociale de l'entreprise, qui agit à son tour sur la performance organisationnelle et économique par un effet de cascade. Au niveau des résultats obtenus, les auteurs ont confirmé que les stratégies de GRH exercent une forte influence sur les performances sociale et économique. Par ailleurs, les analyses de corrélation permettent de confirmer une relation positive entre les performances organisationnelle et économique.





*Figure 7.* Modèle de recherche de l'étude de Liouville et Bayad (1995)

### 1.7 Hypothèses de recherche

La répercussion des différentes pratiques de GRH sur la performance est devenue l'un des sujets d'études qui attirent le plus de chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Becker & Gerhart, 1996 ; Guest, 1997). Comme nous l'avons constaté précédemment, plusieurs études empiriques (Arcand, 2000 ; Lacoursière, Fabi, St-Pierre & Arcand, 2004 ; Barrette & Simeus, 1997 ; Brown, Fakhfakh & Sessions, 1999 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Harel & Tzafrir, 1999 ; Kaufman, 1992 ; Lacoursière, 2002 ; Van Doesburg, 2002 ; Voos, 1987) ont pu démontrer que certaines pratiques de rémunération variable, permettent d'améliorer significativement la performance organisationnelle. D'autres chercheurs (Abowd, 1990 ; Allen & Helms, 2001 ; Barrette & Simeus, 1997 ; Bhargava, 1994 ; D'Arcimoles & Trébucq, 2003 ; Delery & Doty, 1996 ; Heninger-Vacher, 2000 ; Leonard, 1990) ont constaté également un impact positif de ces pratiques sur la performance financière.

Toutefois, il est important de souligner que même si la relation entre les pratiques GRH et la performance semble être évidente, la nature de cette relation reste encore une « boîte noire » selon certains auteurs (Anantharaman & Paul, 2003 ; Becker & Gerhart, 1996). Par ailleurs, dans le but de comprendre la nature de cette relation, Guest (1997) a proposé un modèle théorique qui appuie l'existence de variables intermédiaires qui interviennent dans la relation GRH/performance financière. Selon Guest (1997), les pratiques des ressources humaines permettent d'améliorer les résultats liés à la GRH, et

de modifier ainsi les comportements des employés. Ces changements influenceront ensuite positivement les indicateurs de performance organisationnelle, qui agissent à leur tour sur les indicateurs de la performance financière. L'étude empirique de Anantharaman et Paul (2003) vient également appuyer le modèle de Guest (1997) en admettant également qu'il existe des variables intermédiaires qui affectent la relation GRH/performance. Anantharaman et Paul (2003) réalisent que toutes les pratiques de GRH, dont les pratiques de rémunération variable, ont une relation indirecte avec la performance financière.

Aussi, selon Liouville et Bayad (1995), il n'est pas rationnel de croire qu'une relation de causalité lie directement les pratiques GRH à la rentabilité mais plutôt indirectement, dans la mesure où la notion de performance peut se décomposer en plusieurs dimensions interdépendantes. En d'autres termes, la performance financière peut être influencée par la productivité par exemple qui à son tour peut être influencée par le comportement des employés. Dans cette même optique, Barraud-Didier (1999) vient appuyer également le modèle en cascade, en supposant que les pratiques de GRH ne peuvent augmenter la performance financière que par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

Diverses études (Liouville & Bayad, 1995 ; Guest, 1997 ; Barraud-Didier, 1999 ; Anantharaman & Paul, 2003) montrent que la relation entre les pratiques GRH et la performance financière ne peut être concrétisée que par des variables intermédiaires.

Ainsi, conformément au modèle en cascade, il nous semble plausible de croire que les pratiques de la rémunération variable influencent indirectement la performance financière via la performance sociale et organisationnelle.

Cela nous mène à formuler les trois hypothèses suivantes :

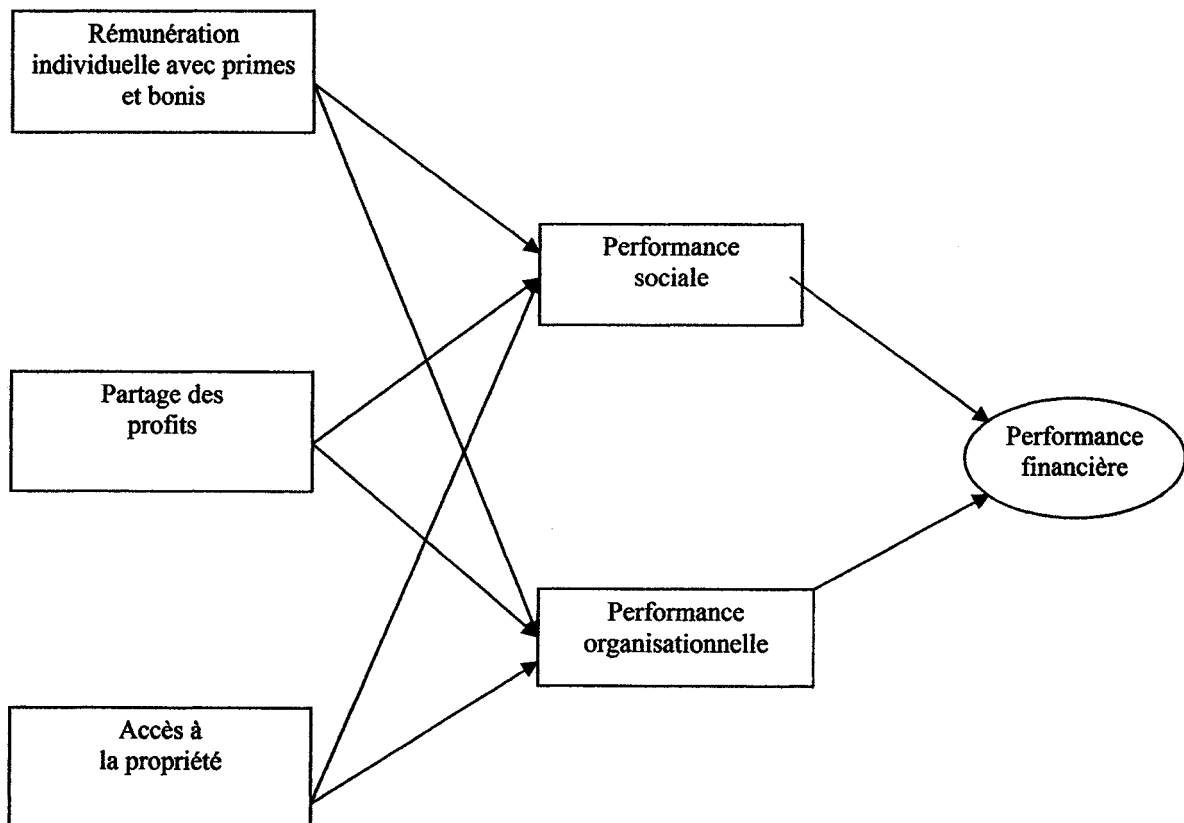
**Hypothèse 1 :** La pratique de rémunération individuelle avec primes et bonis est positivement et significativement liée à la performance financière, par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

**Hypothèse 2 :** La pratique de partage des profits est positivement et significativement liée à la performance financière, par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

**Hypothèse 3 :** La pratique d'accès à la propriété est positivement et significativement liée à la performance financière, par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

### 1.8 Modèle de recherche

Après avoir procédé à la formulation des hypothèses de recherche, cette partie aura pour objet de définir les différentes variables (indépendantes, médiatrices et dépendantes) de notre modèle de recherche, tel que présenté à la figure 8.



*Figure 8.* Modèle de recherche de la présente étude

### *1.8.1 Variables indépendantes*

D'après plusieurs auteurs, la rémunération n'est plus perçue comme un coût mais plutôt comme un facteur clé de la compétitivité et aussi comme une variable stratégique qui permettra d'atteindre des objectifs organisationnels (Ferland 1992 ; Milkovich, 1992). La détermination de la rémunération est considérée comme l'une des activités de gestion qui sont essentielles et fondamentales pour la réussite d'une entreprise. Selon Allen et Helms (2001), si les différentes pratiques de la rémunération sont utilisées efficacement, elles peuvent jouer un rôle important pour motiver les employés à améliorer leur performance individuelle et celle des entreprises en conséquence.

Ainsi, comme nous l'avons expliqué à la quatrième section, il existe différents régimes de rémunération que l'entreprise peut adopter selon ses objectifs organisationnels. Pour les besoins de la présente recherche, nous retiendrons trois pratiques de rémunération variable : la rémunération individuelle avec primes et bonis, le partage des profits et l'accès à la propriété.

La rémunération individuelle avec primes et bonis regroupe le salaire au mérite, les commissions, ainsi que les bonis. Cette pratique contribue, selon plusieurs chercheurs (Barrette & Simeus, 1997 ; Delaney & Huselid, 1996) à améliorer la performance. Par ailleurs, selon Bernardin et Russel 1993 (cités dans Barrette et Simeus, 1999) la

rémunération incitative est la pratique financière qui a le plus d'influence sur la performance organisationnelle.

En ce qui concerne le partage des profits, c'est la pratique qui a suscité le plus d'intérêt et qui a fait l'objet de plusieurs recherches empiriques (Arcand 2000 ; Allen & Helms, 2001 ; Barraud Didier, 1999 ; Barrette & Simeus, 1997 ; Bhargava, 1994 ; Brown, Fakhfakh & Sessions, 1999 ; D'art & Turner, 2004 ; Delery & Doty, 1996 ; Kaufman, 1992 ; Lacoursière, Fabi, St-Pierre & Arcand, 2004 ; Ngontogo, 2003). Il y a même un quasi consensus, selon Barraud Didier (1999), sur le fort potentiel du partage des profits et sur son impact positif sur la productivité, qui peut aller jusqu'à une augmentation de 8% selon Kaufman (1992).

Enfin, pour ce qui est de l'accès à la propriété, celle-ci selon la majorité des auteurs qui l'ont étudiée, est une pratique qui permet d'aligner les intérêts des employés avec ceux des propriétaires et de résoudre ainsi les problèmes d'agence entre les entreprises et les employés (Heninger Vacher, 2000 ; Welbourne & Cyr, 1999). Les pratiques qui favorisent l'accès à la propriété sont notamment les régimes d'octroi d'actions et d'achat d'actions. Plusieurs auteurs (Allen & Helms, 2001 ; Brown, Fakhfakh & Sessions, 1999 ; D'arcimoles & Trébucq, 2003) ont permis de constater que ce type de rémunération permet d'améliorer la performance financière des entreprises.

### *1.8.2 Variables médiatrices*

Au niveau de la présente étude, nos variables médiatrices correspondent à la performance sociale et organisationnelle.

Kaplan & Norton (1992) ont mis en place une approche connue sous le nom de « *Balanced Scorecard* » qui fait appel à plusieurs indicateurs de mesure. Selon ces chercheurs, l'évaluation de la performance d'une organisation ne se réduit pas à son évaluation financière mais elle doit être complétée par des mesures liées à la satisfaction des clients, aux processus de gestion interne et à la dynamique de croissance de l'entreprise.

D'autre part, Liouville et Bayad (1995) ont identifié deux types de variables intermédiaires dans leur modèle en cascade, soit la performance sociale et organisationnelle. Les auteurs ont retenu trois indicateurs pour mesurer la performance sociale : le taux de roulement, l'absentéisme et la satisfaction du personnel. Pour ce qui est de la performance organisationnelle, on retrouve : la productivité, la qualité et le développement de nouveaux produits.

Au niveau de l'étude réalisée par Ngontogo (2003), la performance sociale a été mesurée à l'aide de trois indicateurs : la satisfaction des employés, le taux de roulement des employés et l'absentéisme.



En se basant sur un questionnaire administré aux entreprises à but lucratif et non lucratif, Delaney et Huselid (1996) ont créé deux notions de performance : la performance organisationnelle et la performance économique. Les critères retenus pour mesurer la performance organisationnelle sont la qualité du produit, la satisfaction du client et le développement de nouveaux produits. Harel et Tzafrir (1999) ont également utilisé presque les mêmes indicateurs que Delaney et Huselid (1996). De son côté, Arcand (2000) s'est basé sur la satisfaction et la productivité des employés pour évaluer la performance organisationnelle.

Dyer et Reeves (1995) ont identifié quatre types de mesures : l'efficacité des ressources humaines, l'efficacité économique, l'efficacité financière et enfin l'efficacité de marché. Les auteurs proposent par exemple le taux de roulement et l'absentéisme pour pouvoir mesurer l'efficacité des ressources humaines. D'autre part, en s'inspirant des travaux de ces mêmes auteurs, Rogers et Wright (1998) ont adopté la même typologie de mesure des performances.

Dans le cadre de notre étude, la performance sociale sera mesurée à l'aide du taux de roulement volontaire. Quant à la performance organisationnelle, nous allons opter pour le bénéfice brut par employé, soit une mesure de la productivité de l'organisation.

### *1.8.3 Variables dépendantes*

Dans le cadre de notre modèle de recherche, la performance financière correspond à notre variable dépendante. Comme c'est le cas pour la performance organisationnelle, la performance financière ne fait pas l'unanimité au niveau des indicateurs de mesure.

Par exemple, D'arcimoles et Trébucq (2003) se sont basés sur des indicateurs comptables et boursiers pour mesurer la performance financière. Au niveau comptable, les chercheurs ont retenu: la rentabilité sur fond propres (ROE), la rentabilité sur actifs (ROA) et la rentabilité sur capitaux investis (ROI). Pour ce qui est des indicateurs boursiers, D'arcimoles et Trébucq (2003) ont opté pour deux indicateurs de mesures : le rapport entre la capitalisation boursière et le montant des fonds propres.

Par ailleurs, tel que cité précédemment Rogers et Wright (1998) se sont basés sur la classification des mesures de performance proposée par Dyer & Reeves (1995). Ainsi, pour mesurer l'efficacité financière, Rogers et Wright (1998) se sont basés sur la rentabilité sur fond propres (ROE), la rentabilité sur actifs (ROA) et le profit. D'autre part, au niveau de l'efficacité de marché, les chercheurs ont opté pour le prix de l'action ainsi que l'indice Tobin's Q.

Il est important de signaler aussi que plusieurs chercheurs (Abowd, 1990 ; Delery & Doty, 1996) se sont basés également sur le ROA et le ROE pour évaluer la performance

financière. Ngontogo (2003) a pour sa part identifié différents types de performances (sociale, économique et financière) dans son étude empirique. Ainsi, la performance économique a été mesurée par les délais de livraison, alors que l'efficacité financière a été évaluée par le taux de rendement de projet. D'autre part, Barrette et Simeus (1997) ont utilisé quatre indices de rendement financier, soit : le rendement annuel des actions (RA), le potentiel de croissance (Tobin's Q), la marge bénéficiaire nette (MBN) et la productivité.

Huselid (1995), dans son étude empirique, a proposé trois grands indicateurs pour évaluer ainsi la performance des entreprises américaines étudiées : le chiffre d'affaires annuel réalisé, la productivité et la performance financière par le retour sur investissement par action « capital stock return ».

D'autre part, dans le cadre de l'étude menée par Liouville et Bayad (1995), la performance financière a été mesurée à l'aide de la rentabilité, le taux de croissance du chiffre d'affaires et des parts de marché. Lacoursière (2002) a pour sa part retenu les indicateurs suivants pour mesurer la performance financière : le taux de rendement des fonds propres, le taux de rendement de l'actif, la croissance des ventes pendant les trois dernières années.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons défini la performance financière sur une base économique et cela en retenant les indicateurs suivants : le rendement de l'actif et la croissance des ventes pendant les trois dernières années.

## Méthodologie

## CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

### 2.1 Échantillon

Les informations requises concernant les pratiques de rémunération variable et la performance des entreprises ont été puisées à même la base de données du PDG, mise en place par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE). Cette base de données contient des informations provenant de quelques 350 PME manufacturières québécoises comptant entre 6 et 405 employés.

On trouve dans la base de données du LaRePE plus de 850 variables générales et financières, recueillies à partir d'un questionnaire d'informations confidentielles auquel les répondants devaient joindre les états financiers des cinq derniers exercices. Les entreprises sont contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale. Ce processus de cueillette d'information assure une grande fiabilité à la base de données utilisée.

Afin de pouvoir comparer les résultats obtenus en ce qui concerne l'impact des pratiques de GRH sur différents indicateurs de performance, nous avons éliminé les entreprises pour lesquelles il y avait trop de données manquantes, de façon à assurer la stabilité de l'échantillon à travers les différents modèles analysés. Cette façon de procéder nous a laissé un échantillon de 221 entreprises.

Comme il s'agit d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste, l'échantillon ne nous permettra aucune inférence statistique ni aucune généralisation de nos conclusions en dehors de l'univers étudié.

## 2.2 Instruments de mesure

Les données nécessaires à la mesure des variables indépendantes, dépendantes et de contrôle, dont nous avons besoin pour vérifier nos hypothèses, sont résumées dans le Tableau 2. Toutes les données requises ont été obtenues à partir du questionnaire et des états financiers utilisés par le LaRePE pour constituer sa base de données. Les mesures sont toutes de type à intervalles.

Tableau 2

## Synthèse des informations pertinentes et des sources

Informations pertinentes	Sources d'information	Échelles
<b>Variables indépendantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rémunération individuelle avec primes et bonis</li> <li>▪ Partage des profits</li> <li>▪ Accès à la propriété</li> </ul>	Questionnaire  Questionnaire  Questionnaire	À intervalles  À intervalles  À intervalles
<b>Variables médiatrices</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéfice brut par employé</li> <li>▪ Taux de roulement volontaire</li> </ul>	États financiers  Questionnaire	À intervalles  À intervalles
<b>Variables dépendantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendement de l'actif</li> <li>▪ Croissance des ventes sur 3 ans</li> </ul>	États financiers  États financiers	À intervalles  À intervalles



### 2.3 Mesure des variables indépendantes

En ce qui a trait aux pratiques de rémunération variable qui constituent nos variables indépendantes, la base de données du LaRePE comporte des informations sur les pratiques suivantes : programme de rémunération individuelle avec primes et bonis, programme de partage des profits et programme d'accès à la propriété. En plus de fournir des informations sur la présence de chacune des pratiques, la base de données précise également à quelles catégories d'employés elles s'appliquent : cadres, employés de bureaux, représentants (ventes), employés de production et contremaîtres (chefs d'équipe). Une étendue de 0 à 5 a été attribuée à chacune des pratiques de rémunération variable selon le degré de développement atteint au sein de l'organisation. L'étendue a été mesurée à partir d'un seul et même indicateur, soit le nombre de catégories d'employés touchées par l'application d'une pratique.

### 2.4 Mesure des variables médiatrices

Le taux de roulement volontaire a été mesuré en calculant le nombre de départs volontaires au cours d'une année par rapport au nombre total d'employés pour cette même année. Quant au bénéfice brut par employé, il a été obtenu en divisant le bénéfice brut total par le nombre d'employés.

## 2.5 Mesure des variables dépendantes

Pour ce qui est des indicateurs de la performance financière, soit le taux de rendement actif et la croissance moyenne des ventes pendant les trois dernières années, chacun a été calculé à partir des états financiers fournis par les PME constituant notre échantillon.

## Résultats

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

### 3.1 Répartition des PME de l'échantillon

Nous rappelons que notre échantillon se compose de 221 PME manufacturières. Ainsi, comme nous pouvons le constater dans le Tableau 3, plus de la moitié de l'échantillon (55,2%) est constitué de petites entreprises (PE) comptant entre 20 et 50 employés, les autres étant des moyennes entreprises (ME) comptant entre 51 et 100 employés (29%) ou entre 101 et 250 employés (15,8%).

Tableau 3

Répartition des PME selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre de PME	Pourcentage de l'échantillon
20-50	122	55,2
51-100	64	29,0
101-250	35	15,8
Total	221	100%

### 3.2 Test d'hypothèses

L'objectif de cette section est de vérifier la validité des hypothèses de recherche formulées précédemment :

**Hypothèse 1 :** La pratique de rémunération individuelle avec primes et bonis est positivement et significativement liée à la performance financière, par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

**Hypothèse 2 :** La pratique de partage des profits est positivement et significativement liée à la performance financière, par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

**Hypothèse 3 :** La pratique d'accès à la propriété est positivement et significativement liée à la performance financière, par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle.

À titre d'information, nous signalons que l'étude des relations entre nos variables de recherche a été testée par l'entremise d'un modèle d'équations structurelles. Selon Barraud-Didier (1999), cette méthode permet de tester l'enchaînement des relations et d'examiner ainsi des variables dépendantes qui deviennent des variables indépendantes au cours d'une même analyse.

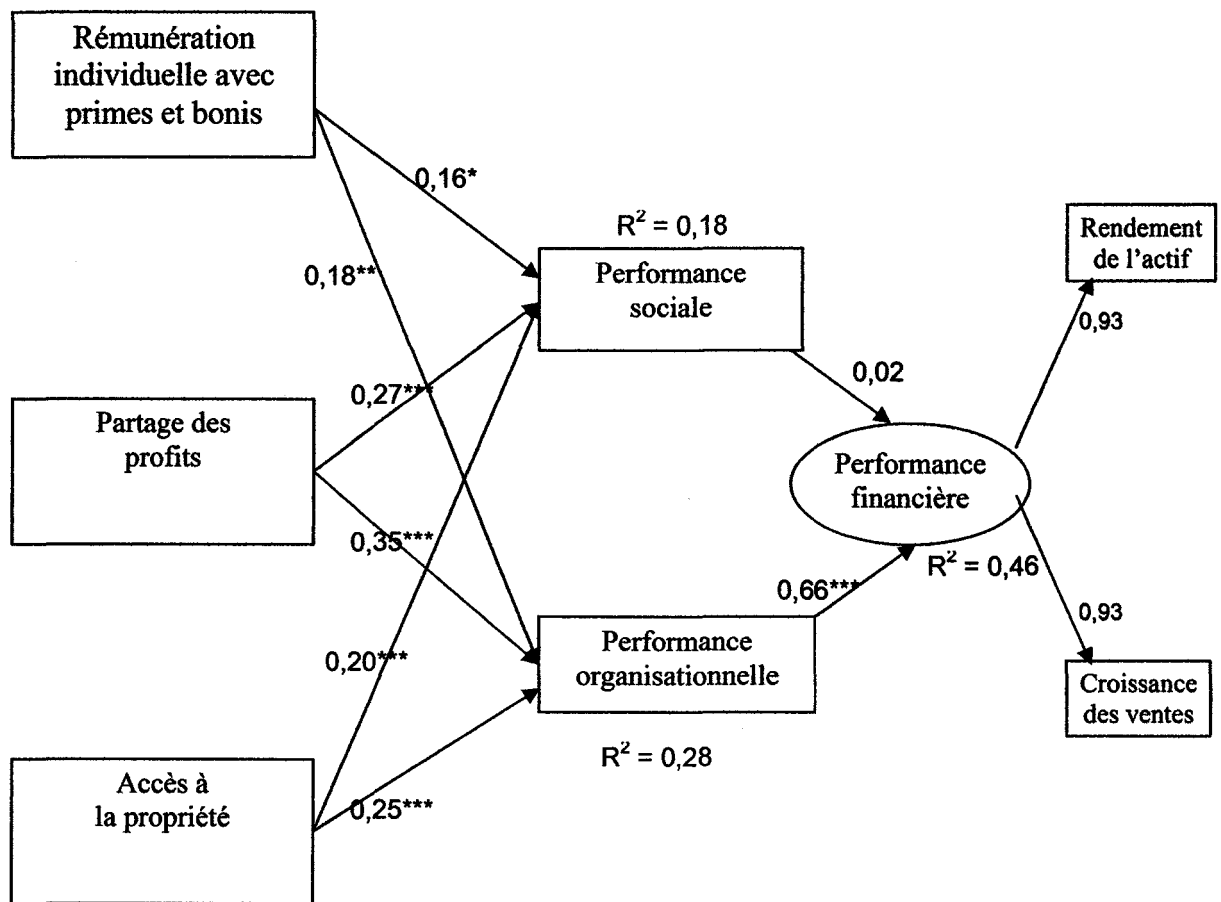
La technique PLS (Partial Least Squares) a été choisie par rapport à d'autres méthodes telle que LISREL, parce que celle-ci est adaptée pour le développement de théories et n'exige pas un échantillon de grande taille, ce qui est le cas pour notre recherche (Fornell & Bookstein, 1982).

### *3.2.1 Le test de la liaison indirecte entre les pratiques de rémunération individuelle avec primes et bonis et la performance financière*

D'après la figure 9, on peut constater que la pratique de rémunération incitative avec primes et bonis présente une relation significative avec la performance sociale (coefficient de causalité : 0,16 ;  $p < 0.05$ ) et organisationnelle (coefficient de causalité : 0,18 ;  $p < 0.01$ ).

D'autre part, on réalise également que la performance organisationnelle agit positivement et significativement sur les indicateurs de la performance financière (coefficient de causalité : 0,66 ;  $p < 0,001$ ) contrairement à la performance sociale qui n'agit que très faiblement et non significativement sur la performance financière.

Nous constatons aussi que les deux performances sociale et organisationnelle permettent d'expliquer 46% des deux indicateurs de la performance financière, soit le rendement de l'actif et la croissance des ventes.



\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$  \*\*\*  $p < 0,001$

Figure 9. Test du présent modèle de recherche (PLS,  $n = 221$ )

Ainsi cette première partie permet de conclure que la pratique de rémunération incitative avec primes et bonis agit positivement sur les indicateurs de la performance financière par l'intermédiaire de la performance organisationnelle.

### *3.2.2 Le test de la liaison indirecte entre les pratiques de partage des profits et la performance financière*

Les résultats obtenus (figure 9) permettent de valider une relation significative entre la pratique de partage des profits et la performance sociale (coefficient de causalité : 0,27 ;  $p < 0,001$ ) et organisationnelle (coefficient de causalité : 0,35 ;  $p < 0,001$ ).

Cela nous permet de conclure que la pratique de partage des profits contribue à améliorer les indicateurs de la performance financière par l'intermédiaire de la performance organisationnelle.

### *3.2.3 Le test de la liaison indirecte entre les pratiques d'accès à la propriété et la performance financière*

Tel que présenté au niveau de la figure 9, on peut affirmer qu'il existe une relation significative entre la pratique d'accès à la propriété et la performance sociale (coefficient de causalité : 0,20 ;  $p < 0,001$ ) et organisationnelle (coefficient de causalité : 0,25 ;  $p < 0,001$ ).



Cela nous permet également de confirmer que la pratique d'accès à la propriété agit positivement sur les indicateurs de la performance financière par l'intermédiaire de la performance organisationnelle.

### 3.3 Discussion des résultats

Les résultats obtenus par analyse d'équations structurelles lors de la section précédente, permettent d'appuyer partiellement nos hypothèses de recherches voulant que les pratiques de rémunération variable soient associées positivement et significativement à la performance financière.

En effet, nous avons constaté que les pratiques de rémunération variable exercent un impact positif sur la performance financière mais uniquement par l'intermédiaire de la performance organisationnelle. Néanmoins, aucune relation significative n'a été observée entre la performance sociale et la performance financière.

Nos résultats relatifs à la rémunération individuelle avec primes et bonis sur la performance financière convergent avec ceux de Anantharaman et Paul (2003) qui ont également constaté un impact positif de cette pratique sur la performance financière par l'intermédiaire de la performance organisationnelle. Cependant, nos résultats divergent de ceux obtenus par Barraud-Didier (1999) qui n'avait pour sa part constaté aucune liaison significative entre ces pratiques et la performance financière.

Concernant l'impact positif de la rémunération individuelle avec primes et bonis sur la performance organisationnelle, nos résultats s'alignent sur ceux de plusieurs auteurs (Barrette & Simeus, 1997 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Van Doesburg, 2002).

Quant à la pratique de partage des profits, les analyses permettent de constater que ces pratiques exercent un impact positif sur la performance organisationnelle. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par plusieurs auteurs (Arcand, 2000 ; Lacoursière, Fabi, St-Pierre & Arcand, 2004 ; Barrette & Simeus, 1997 ; Brown, Fakhfakh & Sessions, 1999 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Harel & Tzafrir, 1999 ; Kaufman, 1992 ; Voos, 1987). Cependant, nos conclusions divergent de ceux obtenus par Ngontogo (2003) et Van Doesburg (2002) qui n'ont observé aucun impact positif de cette pratique sur la performance organisationnelle.

Toutefois, il est à noter que la validité de notre hypothèse de recherche relative à la liaison indirecte des pratiques de partage des profits avec la performance financière a été confirmée également par Anantharaman & Paul (2003) et rejetée par Barraud-Didier (1999).

Pour ce qui est de la pratique d'accès à la propriété, nos résultats convergent avec ceux de plusieurs auteurs (Barrette & Simeus, 1997 ; Brown, Fakhfakh & Sessions, 1999 ; Lacoursière, 2002 ; Blasi, Kroumova, Kruse & Sesil, 2000 ; Van Doesburg, 2002) qui ont confirmé aussi que cette pratique a un impact positif sur la performance organisationnelle. Cependant, il est à signaler que nos conclusions divergent de ceux

obtenus par Voos (1987) et Ngontogo (2003) qui n'ont observé aucune liaison significative dans le cadre de leurs études empiriques.

Par ailleurs, la relation indirecte des pratiques d'accès à la propriété avec la performance financière a été validée également par Anantharaman & Paul (2003), contrairement à Barraud-Didier (1999).

Dans le but d'interpréter les résultats obtenus, il nous semble opportun de revenir sur deux théories importantes qui constituent l'un des principaux fondements théoriques de l'approche universaliste : la théorie de l'agence et la théorie des attentes. Rappelons que selon la théorie des attentes, trois éléments (attentes, instrumentalité, valence) influencent les efforts de chaque employé et permettent d'améliorer sa motivation et son rendement. En se basant sur la théorie des attentes, les rétributions telles que les pratiques de rémunération variable permettent d'améliorer la motivation dans la mesure où ces pratiques sont liées au rendement des employés (Thériault & St-Onge, 2000). D'autre part, nous rappelons que selon la théorie de l'agence, des conflits d'intérêts peuvent survenir entre employeurs et salariés. Nous pensons ainsi que les résultats relatifs à la pratique d'accès à la propriété peuvent être justifiés par le fait que cette pratique permet d'aligner les intérêts des entreprises avec leurs employés, dans le sens où lorsque l'employé devient un actionnaire, il prendra plus de risques et s'engagera encore plus dans son travail, ce qui optimisera la performance à long terme de l'entreprise (Welbourne & Cyr, 1999).

En termes d'implications de gestion, nos conclusions devraient inciter les gestionnaires de PME à investir dans des pratiques de rémunération variable afin d'améliorer la performance financière. Ceci dit, malgré ces résultats prometteurs, nous pensons que les gestionnaires doivent également prendre en considération d'autres facteurs qui peuvent interagir avec les pratiques GRH pour avoir un effet multiplicateur sur l'amélioration de la performance (Lacoursière, 2002). Rappelons que les partisans de l'approche contingentielle évoquent d'autres facteurs telle que la stratégie d'affaire pour améliorer la performance (McMahan & al., 1999 ; Delery & Doty, 1996), alors que d'autres auteurs (Meyer & al., 1993), adeptes de l'approche configurationnelle recommandent d'identifier les configurations les plus efficaces de systèmes de GRH et qui s'alignent d'autre part avec les autres caractéristiques de l'entreprise pour avoir un meilleur effet sur la performance des entreprises.

En conclusion, nous pensons que la présente étude contribue à l'avancement de la gestion stratégique des ressources humaines, dans la mesure où nous avons démontré empiriquement que la relation rémunération variable/performance financière est une relation indirecte conditionnée par une variable intermédiaire, qui est la performance organisationnelle. Toutefois, dans le but de comprendre encore plus la nature de cette relation, il faudrait à notre avis mener des études empiriques qui prennent en considération d'autres facteurs organisationnels (stratégie, marketing, finance, etc.). Nous pensons qu'il pourrait être intéressant dans le cadre de recherches futures de vérifier le modèle en cascade selon les approches contingentielle et configurationnelle.

Cela permettra sans doute de répondre à plusieurs interrogations et savoir dans quelles conditions les pratiques de rémunération variable auront un meilleur effet sur la performance.

### Conclusion

## CONCLUSION

L'objectif de la présente étude était de vérifier l'impact de certaines pratiques de rémunération variable sur les indicateurs de la performance financière dans un contexte de PME. Ainsi, dans le cadre de notre contexte théorique, nous avons exposé certaines théories (théorie des ressources, théorie de l'agence et théorie des attentes) qui soutiennent le caractère universaliste des pratiques de rémunération variable.

Par ailleurs, nous nous sommes basés sur le modèle en cascade pour construire notre modèle théorique. Suivant ce modèle, nous proposons que la relation GRH/performance financière ne peut être réalisée que par l'intermédiaire de variables médiatrices telle que la performance sociale et organisationnelle. À cet effet, nous avons retenu trois pratiques de rémunération variable, soit la pratique de rémunération incitative avec prime et bonis, la pratique de partage des profits et la pratique d'accès à la propriété.

À partir d'un échantillon de 221 PME manufacturières, nous avons testé la validité des hypothèses de recherche à l'aide des modèles d'équations structurelles. Les résultats obtenus ont permis de valider partiellement les hypothèses de recherche, en soutenant le fait que les trois pratiques de rémunérations variables retenues influencent positivement les indicateurs de la performance financière mais uniquement par l'intermédiaire de la performance organisationnelle.

Par ailleurs, comme dans la majorité des études scientifiques réalisées, la présente recherche comporte des limites théoriques et méthodologiques. En ce qui concerne les limites théoriques, nous pensons que le modèle universaliste demeure un modèle relativement simpliste ignorant ainsi plusieurs variables contingentes qui pourrait influencer la relation GRH/Performance. D'autre part, nous signalons aussi que le choix des différents indicateurs de performance a été limité par les indicateurs offerts par la base de données existante.

Toutefois, la présente étude permettra d'ouvrir la voie pour d'autres recherches dans le domaine de la GSRH. Les chercheurs intéressés pourront tenter de vérifier le modèle en cascade pour les différentes pratiques GRH (formation, recrutement, sélection,...) selon les différentes approches (contingentielle, configurationnelle) de la GSRH. Cela permettra encore de mieux comprendre la nature de la relation entre les différentes pratiques GRH et les différents niveaux de performance

En conclusion, nous pensons que la présente étude constitue une contribution à l'amélioration de la connaissance du lien entre les pratiques de rémunération variable et la performance dans un contexte de PME. Celle-ci peut fournir aux gestionnaires de PME des indications et des informations précieuses leur permettant de savoir dans quelle pratique il faut investir pour améliorer leur efficacité organisationnelle. Les gestionnaires sauront ainsi que le fait d'investir dans certaines pratiques de rémunération



variable pourrait aider à améliorer la productivité et à faire augmenter par la suite la performance financière et de marché des PME manufacturières.

### Références

## RÉFÉRENCES

- Abowd, J. (1990). Does performance-bases managerial compensation affect corporate performance? *Industrial and Labour Relations Review*, 43, 52-73.
- Alis, D., Bayad, M., Blondin, L., Chevalier, F., Fabi, B., Peretti, J. M., & Sekiou, L. (2001). *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*. Montréal : Les éditions 4L inc.
- Allen, R.S. & Helms, M. (2001). Reward practices and organisational performance. *Compensation & Benefits Review*, 33, 74-80.
- Anantharaman, R. N., & Paul, A. K. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Arcand, M. (2000). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*. Thèse de doctorat, Université de Metz, France.
- Audet, M., Haines, V., Petit, A., & St-Onge, S. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaétin Morin Éditeur
- Barney, J.B. (1991). Firms resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J.B. (1995). Look Inside the Competitive Advantage. *Journal of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barraud-Didier, V. (1999). *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université des sciences sociales, Toulouse I.
- Barrette, J. & Simeus, M. (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. *Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines de l'association des sciences administratives du Canada*, 18(9), 23-33, Terre-Neuve.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Bergeron, J., & Thériault, R. (1992). Le rôle de l'importance de la rémunération dans la gestion des ressources humaines et la gestion des relations au travail. Dans M. Audet, E. Déom, J. Deschênes, G. Ferland, R. Laflamme, & J.Sexton (Ed), *Les défis de la rémunération* (pp. 129-143). Sainte-Foy, QC, Canada: Les presses de l'université Laval.

Bergmann, T.J., Ledvinka, J., & Scarpello, V.G. (1995). *Human Resource Management: environments and functions*. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.

Bhargava, S., (1994). Profit sharing and the financial performance of companies: Evidence of UK Panel Data. *The Economic Journal*, 104, 1044- 1056

Blasi, J.R., Kroumova, M.A., Kruse, D.L., & Sesil, J.C. (2000). Broad Based employee stock options in the U.S: Do they impact company performance? *Academy of Management Proceedings*, 2000, 1-6.

Brown, S., Fakhfakh, F., & Sessions, J.G. (1999). Absenteeism and employee sharing: An empirical analysis based on French panel data, 1981-1991. *Industrial & Labor Relations Review*, 52(2), 234-251.

Chênevert, D., & Tremblay, M. (2000). Analyse des expériences nord-américaines des régimes de partage des gains de productivité. Dans J.M. Peretti, & P. Roussel (Éds), *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*. (pp. 181-195). Paris : Librairie Vuibert.

D'arcimoles, C., & Trébucq, S. (2003). Une approche du rôle de l'actionnariat salarié dans la performance et le risque des entreprises françaises. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Paris, 48, 2-20.

D'art, D., & Turner, T. (2004). Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries. *Personnel Review*, 33(3), 335-350.

Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Delery, J.E., & Doty, (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835

Desbrieres, P., Magnan, M., & St-Onge, S. (2000). Les plans d'options sur actions: théorie et pratique. Dans J.M. Peretti, & P. Roussel (Éds), *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*. (pp. 81-97). Paris : Librairie Vuibert.

Dolan, S.L., & Schuler, R.S. (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. Saint Laurent, QC, Canada: ERPI.

Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human Resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656- 670.

Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, (14)1, 57-74.

Ferland, G. (1992). Introduction : Les défis de la rémunération. Dans M. Audet, E. Déom, J. Deschênes, G. Ferland, R. Laflamme, & J.Sexton (Éd), *Les défis de la rémunération*, (pp. 1-7). Sainte-Foy, QC, Canada: Les presses de l'université Laval.

Fornell, C.R. & Bookstein, F.L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19, 440-52.

Garel, G., Giard, V., & Midler, C. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Université Paris I, Panthéon Sorbonne, Institut d'administration des entreprises, 2001. Gregor.

Grabke-Rundell, A., & Gomez-Mejia, L.R. (2001). Power as a determinant of executive compensation. *Human Resource Management Review*, 12, 3-23.

Guest, D. E. (1997). Human Resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Hamel G., & Prahalad C.K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business School Press, Juillet- août*, 122-128

Harel, H., & Tzafrir, S.S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organisational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.

Heninger-Vacher, M.C. (2000). *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politiques de rémunération appliquée au cadres non dirigeants*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université des sciences sociales, Toulouse.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource practices, on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 70, 71-79.

Kaufman, R.T. (2001). The theory and perspective of strategic HRM and participative management. *Human Resource Management Review*, 11, 505-533.

Kaufman, R.T. (1992). The effect of improshare on productivity. *Industrial and Labour Relations Review*, 45, 311-322

Lacoursière, R. (2002). *Impact de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. & Arcand, M. (2004). Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : Résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières. *Actes du Congrès 2004 de l'association francophone de gestion des ressources humaines de l'université UQAM ESG*. Montréal, Canada.

Leonard, J.S. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and Labour Relations Review*, 43, 13-29.

Liouville, J., & Bayad, M. (1995). Stratégie de gestion des ressources humaines et performance dans les PME : Résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000*, 1, 159-179.

McMahan, G., Virick, M. & Wright, P.M. (1999). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Research in Personnel & Human resources Management, Supplement 4*, 99-122.

Meyer, A.D., Tsui, A.S. & Hinings, C.R. (1993). Guest co editor's introduction: Configurational approach to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.

Milkovich, G.T. (1992). Les tendances en matière de rémunération. Dans M. Audet, E. Déom, J. Deschênes, G. Ferland, R. Laflamme, & J.Sexton (Ed), *Les défis de la rémunération*, (pp. 39-54). Sainte-Foy, QC, Canada: Les presses de l'université Laval.

Morin, E.M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentation et mesures*. Gaétin Morin éditeur

Morin, M.E., Guindon, M. & Boulianne, E. (1996). *Les indicateurs de performance*. Guérin.

Navarre, C., Schaan J.L. & Doucet, A. (1989). *Où en est la gestion de projet aujourd'hui ? Essai de modélisation*. Gestion 2000

Ngontogo, L.B. (2003). *L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet : Cas des firmes de génie conseil du Québec*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

Pfeffer, J., & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organisational success. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 26-41.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36, 9-28.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organisations. *California Management Review*, 40, 96-124.

Rogers, E. & Wright, P. (1998). Measuring organisational performance in strategic human resource management problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.

Roussel, P. (2000). Salaire individualisé - Rémunération au mérite: impasse ou avenir? Dans J.M. Peretti, & P. Roussel (Éds), *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*. (pp. 81-97). Paris : Librairie Vuibert.

Sire, B. (1993). *Gestion stratégique des rémunérations*. Paris: Editions liaisons

Thériault, R., & St-Onge, S. (2000). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Gaétin Morin.

Van Doesburg, L.J. (2002). *Effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME. Vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

Voos, P. (1987). Managerial perceptions of economic impact of labour relations programs. *Industrial and Labour Relations Review*, 40, 195-208

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New york, Wiley.

Welbourne, T.M., & Cyr, L.A. (1999). Use ownership as an incentive. *Group & Organization Management*, 24, 438-460.

Wright, P.M., & McMahan, G.C (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*, 18, 295-230.

Wright, M.P., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resource and sustained competitive advantage: Resource Based View. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.